



making  
creativity  
happen

Kennispartner



the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

Onderzoeksrapport

---

# Succesfactoren voor intrapreneurship bij diverse types organisaties

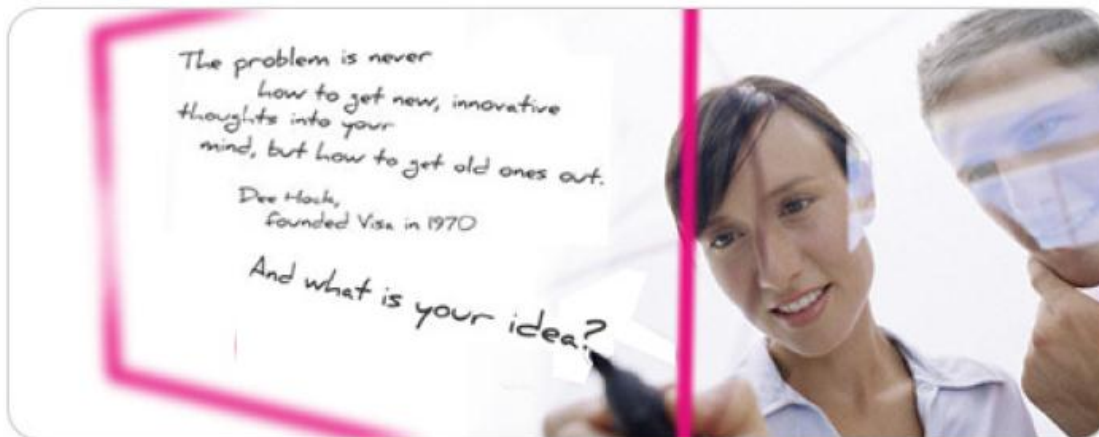
Miguel Meuleman  
Eva Cools  
Mathias Cobben  
Jana Deprez

Datum: Mei 2012



# FLANDERS DISTRICT OF CREATIVITY

**Flanders District of Creativity** is de **Vlaamse organisatie voor ondernemingscreativiteit**, opgericht in 2004 door de Vlaamse regering. Flanders DC heeft als missie om **ondernemend Vlaanderen creatiever te maken en creatief Vlaanderen ondernemender**.



Flanders DC bouwt aan **kennis**, **sensibiliseert** en ontwerpt **handige hulpmiddelen** voor wie creatief en ondernemend aan de slag wil. Daarom heeft Flanders DC een **kenniscentrum** opgericht aan de Vlerick Leuven Gent Management School en de Antwerp Management School. Onderzoeksthema's zijn: innovatie, ondernemerschap, internationalisering en de creatieve industrie.

Flanders DC richt zich op **ondernemers**, **leerkrachten**, **leerlingen**, **beleidsmakers** en **het grote publiek**. Zo kan je een gratis online opleiding creatief denken volgen, je creativiteit testen, een brainstormkit bestellen, een ondernemer uitnodigen in je klas of op je event, deelnemen aan De Bedenkers-Klaseditie en in een online game ontdekken hoe je als manager scoort op innovatie.

**Ondernemingscreativiteit** is voor Flanders DC geen doel op zich, maar een middel om van **Vlaanderen een internationale topregio te maken met verhoogde concurrentiekracht**. Dat is nodig om Vlaanderen economisch gezond te houden en nieuwe jobs te creëren. Flanders DC wil daaraan meewerken door meer **ondernemingscreativiteit** enerzijds en een sterkere **creatieve industrie** anderzijds. Dankzij ondernemingscreativiteit vinden bedrijven nieuwe, innovatieve en creatievere antwoorden op hun huidige en toekomstige uitdagingen. Ze kunnen anticiperen op evoluties. Dat geeft hen een concurrentieel voordeel. Met ondernemingscreativiteit bedoelen we de niet-technologische aspecten van innovatie.

Flanders DC gelooft daarbij dat creativiteit en innovatie geboren worden in het maken van nieuwe combinaties. Flanders DC wil daarom ook een **netwerkingplatform** zijn waarop verschillende initiatieven, bedrijven en regio's elkaar makkelijk kunnen vinden. Op die manier wil Flanders DC snelle en nieuwe combinaties tussen spelers uit verschillende domeinen faciliteren.

Meer info: [www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be) . tel.016 24 29 24 . e-mail [info@flandersdc.be](mailto:info@flandersdc.be)

**Volgende projecten zijn reeds uitgevoerd binnen het Flanders DC Kenniscentrum:**

- **De Vlaamse economie in 2015: Uitdagingen voor de toekomst**, Koen De Backer en Leo Sleuwaegen, September 2005
- **Ondernemingscreativiteit als motor van groei voor Vlaamse steden en Brussel**, Isabelle De Voldere, Eva Janssens en Jonas Onkelinx, November 2005
- **The Creative Economy: challenges and opportunities for the DC-regions**, Isabelle De Voldere, Eva Janssens, Jonas Onkelinx en Leo Sleuwaegen, April 2006
- **Spelers uit de televisiesector getuigen: een verkennende studie in de creatieve industrie**, Marc Buelens en Mieke Van De Woestyne, Juni 2006
- **Mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van onze toekomstige zilvervloot**, Thomas Dewilde, Annick Vlamincx, Ans De Vos en Dirk Buyens, Juni 2006
- **Development of a regional competitiveness index**, Harry Bowen, Wim Moesen en Leo Sleuwaegen, September 2006
- **Innovation outside the lab: strategic innovation as the alternative**, Marion Debruyne en Marie Schoovaerts, November 2006
- **De creatieve industrie in Vlaanderen**, Tine Maenhout, Isabelle De Voldere, Jonas Onkelinx en Leo Sleuwaegen, December 2006
- **Het innovatieproces in grote bedrijven en KMO's**, Geert Devos, Mieke Van De Woestyne en Herman Van den Broeck, Februari 2007
- **Creatief ondernemen in Vlaanderen**, Tine Maenhout, Jonas Onkelinx en Hans Crijns, Maart 2007
- **Hoe ondernemers in Vlaanderen opportuniteiten identificeren. Een rapport met tips en tools voor de ondernemer in de praktijk**, Eva Cools, Herman Van den Broeck, Sabine Vermeulen, Hans Crijns, Deva Rangarajan, Mei 2007
- **Networking in multinational manufacturing companies**, Ann Vereecke, Juli 2007
- **How entrepreneurial are our Flemish students**, Hans Crijns en Sabine Vermeulen, November 2007
- **Fashionate about Creativity**, Isabelle De Voldere, Tine Maenhout en Marion Debruyne, December 2007
- **Find the innovator. Identifying and understanding adopters of innovative consumer technologies in Flanders**, Marion De Bruyne en Bert Weijters, December 2007
- **De case Arteconomy**, Eva Cools, Herman Van den Broeck en Tine Maenhout, December 2007
- **Entrepreneurship and globalization**, Italo Colantone en Leo Sleuwaegen, December 2007
- **HR Tools als stimulans voor creativiteit bij uw werknemers**, Kristien Van Bruystegem, Vickie Decocker, Koen Dewettinck, Xavier Baeten, December 2007
- **Internationalization of SMEs**, Jonas Onkelinx, Leo Sleuwaegen, April 2008
- **HRM-uitdagingen voor groeiende ondernemingen**, Mieke Van De Woestyne, Kristien Van Bruystegem, Koen Dewettinck, Maart 2008
- **Sociaal Ondernemerschap in Vlaanderen**, Hans Crijns, Frank Verzele, Sabine Vermeulen, April 2008
- **Foreign direct investments. Trends and developments**, Frederik De Witte, Isabelle De Voldere, Leo Sleuwaegen, Juni 2008
- **De gezondheidszorg als complex adaptief systeem. Een ander perspectief op innovatie**, Paul Gemmel, Lieven De Raedt, November 2008
- **Downstream Competitive Advantage. The cognitive Basis of Competitive Advantage. How prototypicality structures and the cognitive processes of satisficing confer strategic benefits**, Niraj Dawar, Frank Goedertier, Februari 2009

- **Determinants of successful internationalization by SMEs in Flanders**, Jonas Onkelinx, Leo Sleuwaegen, Mei 2009
- **Het gebruik van Web 2.0 ter ondersteuning van open innovatie en collectieve creativiteit. Lessen uit theorie en praktijk in Vlaanderen.** Stijn Viaene, Steven De Hertogh, Len De Looze, Mei 2009
- **Foreign Direct Investments. Location choices across the value chain**, Frederik De Witte, Leo Sleuwaegen, Mei 2009
- **Prototypically Branded Innovations. Effect of the Typicality of a Brand on Consumer Adoption and Perceived Newness of Branded New Products**, Frank Goedertier, Juli 2009
- **Open innovation: The role of collective research centres in stimulating innovation in low tech SMEs**, André Spithoven, Mirjam Knockaert, Bart Clarysse, Juli 2009
- **From Creativity to Success: Barriers and Critical Success Factors in the Successful Implementation of Creative Ideas**, Inge De Clippeleer, Katleen De Stobbeleir, Koen Dewettinck, en Susan Ashford, Juli 2009
- **Improving social performance in supply chains: exploring practices and pathways to innovation**, Robert D. Klassen, Augustus 2009
- **The position of plants in Flanders within global manufacturing networks**, Ann Vereecke, Annelies Geerts, Juli 2009
- **Innovation In The Elderly Care Sector: At The Edge Of Chaos**, Katrien Verleye, Paul Gemmel, September 2009
- **Determinanten van het ondernemerschapproces in Vlaanderen: een internationale vergelijking**, Roy Thurik, Olivier Tilleuil, Peter van der Zwan, September 2009
- **Developing a go-to-market strategy: Art Or Craft?**, Marion Debruyne en Febi Tedja Lestiani, November 2009
- **EFFECTO. Op weg naar effectief ondernemerschapsonderwijs in Vlaanderen**, Wouter Van den Berghe, Jan Lepoutre, Hans Crijns, Olivier Tilleuil, December 2009
- **Vrouwelijk ondernemerschap in Vlaanderen: Onontgonnen creatief potentieel**, Hans Crijns en Olivier Tilleuil, December 2009
- **Sustaining Competitive Advantage Through Product Innovation: How to achieve product leadership in service companies**, Kurt Verweire en Judith Escalier Revollo, December 2009
- **The roles of business centres for networking**, André Spithoven en Mirjam Knockaert, December 2009
- **Innoveren in tijden van crisis: opportuniteit of managementregressie?**, Eva Cools, Jana Deprez, Stijn De Zutter, Annick Van Rossem, Marc Buelens, December 2009
- **The international expansion path of Bekaert, AB-Inbev and Belgacom**, Priscilla Boiardi en Leo Sleuwaegen, Februari 2010
- **De contextuele determinanten van het ondernemerschap in Vlaanderen**, Reinout Buysse en Leo Sleuwaegen, Februari 2010
- **Identifying opportunities in clean technologies**, Jan Lepoutre, April 2010
- **The Legitimation Strategies of Internationalizing Flemish SMEs and their Subsidiaries**, Christopher Voisey, Jonas Onkelinx, Leo Sleuwaegen, Reinout Buysse, Juni 2010
- **Ambidextrous Innovation Behaviour in Service Firms**, Annelies Geerts, Floortje Blindenbach-Driessen, Paul Gemmel, Juni 2010
- **Logistieke waardenetwerken als troef voor het aantrekken van buitenlandse investeringen**, Robert Boute, Rein Robberecht, Ann Vereecke, Juni 2011
- **The pillars of a creative innovative region**, Leo Sleuwaegen, Priscilla Boiardi, Juni 2011

Alle studies zijn gratis te downloaden via [www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be) of via de bibliotheek van de Vlerick Leuven Gent Management School ([www.vlerick.be](http://www.vlerick.be)).

Naast deze onderzoeksprojecten, zijn volgende tools en opleidingen ontwikkeld:



- **Ondernemen.meerdan.ondernemen**, online leerplatform
- **Creativity Class**, intensieve opleiding voor high-potentials
- **Flanders DC Fellows**, sprekende voorbeelden van ondernemingscreativiteit
- **Creativity Talks**, maandelijkse updates over de onderzoeksprojecten van het Flanders DC Kenniscentrum
- **Innovix**, online innovation management game
- **Flanders DC Academic Seminars**, onderzoeksseminaries over ondernemingscreativiteit en innovatie
- **TeamScan**, online tool
- **Web 2.0 Readiness Scan**
- **HR Toolbox**
- **Product Leadership Toolkit**



# Inhoudstafel

<b>1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Ondernemerschap versus intrapreneurship .....</b>	<b>11</b>
2.1	Wat is ondernemerschap? .....	11
2.2	Wat is intrapreneurship? .....	12
2.2.1	Scope van het begrip intrapreneurship in deze studie .....	12
2.2.2	Wie is betrokken bij intrapreneurship? .....	14
2.3	Intrapreneurship versus klassiek ondernemerschap .....	15
2.4	Het belang van intrapreneurship voor organisaties .....	16
2.5	Intrapreneurship in non-profit en overheidsorganisaties.....	17
2.6	Intrapreneurship globaal .....	18
<b>3</b>	<b>Succesfactoren voor intrapreneurship .....</b>	<b>21</b>
3.1	Het ondernemend profiel van de werknemer .....	22
3.1.1	Proactieve persoonlijkheid.....	23
3.1.2	Proactief gedrag .....	23
3.1.3	Cognitieve stijlen.....	24
3.2	De organisatiecultuur die intrapreneurship ondersteunt .....	24
3.2.1	<b>Steun van het management</b> .....	<b>25</b>
3.2.2	Beslissingsvrijheid .....	25
3.2.3	Beloning en aanmoediging .....	26
3.2.4	Beschikbare tijd .....	27
<b>4</b>	<b>Onderzoeksopzet .....</b>	<b>28</b>
4.1	Doel van het onderzoek .....	28
4.2	Opzet en verloop van het onderzoek .....	28
4.2.1	Fase 1: Deskresearch en literatuurstudie .....	28
4.2.2	Fase 2: Grootschalige online survey .....	28
4.2.3	Fase 3: Verwerking data en presentatie van de resultaten .....	28
4.3	Meetinstrument .....	29
<b>5</b>	<b>Resultaten .....</b>	<b>31</b>
5.1	Een beschrijving van de deelnemers en hun organisatie .....	31
5.1.1	Informatie over de werknemers .....	31
5.1.2	Informatie over de werknemer in zijn organisatie .....	32
5.1.3	Informatie over de organisaties .....	33
5.2	Een beschrijving van intrapreneurship in Vlaanderen .....	35
5.2.1	Geslacht van de respondent.....	36
5.2.2	Leeftijd van de respondent .....	37
5.2.3	Functioneel gebied binnen de organisatie.....	38
5.2.4	Positie binnen de organisatie .....	40
5.2.5	Leeftijd van de organisatie.....	40
5.2.6	Aantal werknemers van de organisatie .....	41
5.2.7	Sector waarin de organisatie actief is.....	42
5.2.8	Profit versus non-profit .....	44
5.3	Multivariate analyses: Welke succesfactoren wegen door? .....	45
5.3.1	Innovatief werkgedrag: Ideeën genereren .....	45
5.3.2	Innovatief werkgedrag: Ideeën promoten .....	46
5.3.3	Innovatief werkgedrag: Ideeën realiseren .....	46
5.3.4	Effect van de interactie tussen het ondernemend profiel van de werknemer en het klimaat voor intrapreneurship op het innovatief werkgedrag .....	47
5.4	Benchmarking van de succesfactoren voor intrapreneurship voor diverse soorten organisaties .....	48
5.4.1	Het ondernemend profiel van de werknemer in functie van de kenmerken van de organisatie .....	49

5.4.2	De organisatiecultuur die intrapreneurship ondersteund in functie van de organisatiekenmerken .....	58
<b>6</b>	<b>Conclusie .....</b>	<b>65</b>
<b>7</b>	<b>Aanbevelingen.....</b>	<b>68</b>
7.1	Beleid .....	68
7.2	Organisaties .....	69
	<b>Bijlage: Survey items .....</b>	<b>71</b>
	<b>Bibliografie .....</b>	<b>79</b>



## Lijst van tabellen

Tabel 1: Klassiek ondernemerschap versus intrapreneurship – p. 15

Tabel 2: Percentage van de volwassen bevolking dat volgens de brede en de nauwe definitie aan intrapreneurship doet in de innovatie-gedreven economieën. – p. 19

Tabel 3: Meetschalen opgenomen in de survey – p. 30

# 1 Inleiding

Onze samenleving wordt geconfronteerd met een aantal zeer grote en diverse uitdagingen op het vlak van ecologie, demografie, globalisering, vergrijzing, duurzame economische ontwikkeling en sociale uitsluiting en integratie. Bovendien volgen veranderingen elkaar steeds sneller op. Dergelijke evoluties hebben grote gevolgen voor onze organisaties. Hoewel veranderingen een belangrijke bron van opportuniteiten kunnen zijn, hebben ze veelal tot gevolg dat de bestaande werking van organisaties geen aansluiting meer vindt met een gewijzigde externe omgeving. Niet zelden weten organisaties geen raad met deze omschakelingen en wordt de effectiviteit en continuïteit van de organisatie in vraag gesteld.

Een belangrijke, drijvende kracht om deze evoluties het hoofd te bieden en verandering te gebruiken als een bron van nieuwe mogelijkheden is ondernemerschap. Ondernemerschap kan gedefinieerd worden als het proces waarbij nieuwe opportuniteiten geïdentificeerd en geïmplementeerd worden. Ondernemerschap wordt veelal geassocieerd met de klassieke ondernemer die met weinig middelen een bedrijf probeert uit de grond te stampen. Wanneer een maatschappij echter het volledige ondernemend potentieel van de bevolking wil benutten, moeten hierbij meer mensen vertegenwoordigd zijn dan enkel de klassieke ondernemer (Kelley, Bosma, & Amorós, 2011). Het is in die zin belangrijk dat ondernemerschap gestimuleerd wordt, niet alleen onder de vorm van het starten van nieuwe ondernemingen, maar ook bij werknemers binnen bestaande organisaties.

***“Wat we nodig hebben is een samenleving waarin innovatie en ondernemerschap aanvaard worden, en stabiel en continu zijn”.***

Peter F. Drucker

Ondernemerschap binnen bestaande organisaties, ook wel intrapreneurship genoemd, is de focus van dit rapport. Voor organisaties vormt intrapreneurship een noodzakelijke motor om effectief te blijven in een snel veranderende omgeving. Bovendien geeft het de kans aan medewerkers om zich te ontplooiën binnen de organisatie. In dit rapport identificeren we een aantal succesfactoren voor intrapreneurship binnen diverse types organisaties aan de hand van een grootschalige bevraging. Hiervoor bekijken we enerzijds de rol van het ondernemend profiel van werknemers en anderzijds de organisatiecultuur. We vergelijken bovendien diverse types organisaties binnen verschillende sectoren met betrekking tot het ondernemend profiel van de werknemers en de organisatiecultuur die intrapreneurship ondersteunt.

Het rapport is als volgt gestructureerd. In hoofdstuk 2 gaan we dieper in op het begrip intrapreneurship en tonen de verschillen en gelijkenissen met klassiek ondernemerschap. Hoofdstuk 3 gaat verder met het identificeren van een aantal succesfactoren voor intrapreneurship binnen bestaande organisaties. Hoofdstuk 4 bespreekt de onderzoeksopzet. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Hoofdstuk 6 en 7 sluiten af met een discussie en conclusie en aantal aanbevelingen.

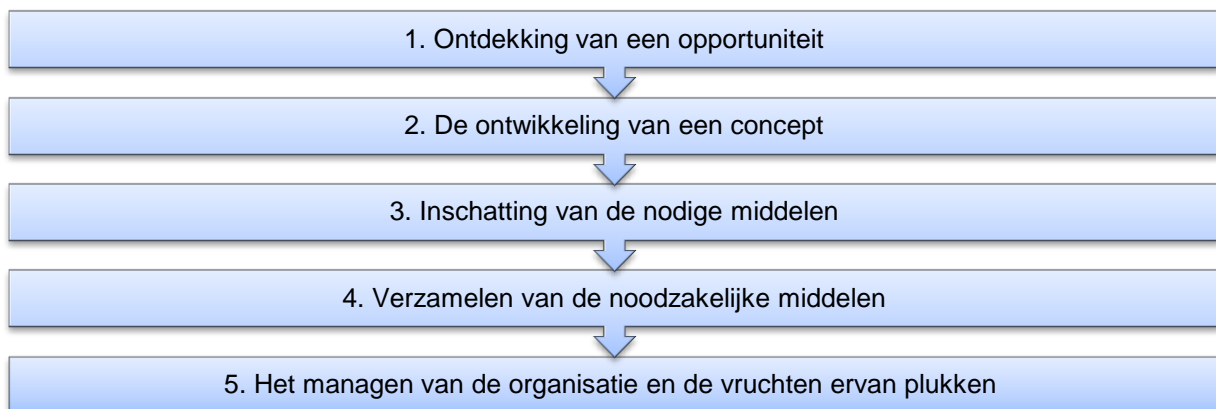
## 2 Ondernemerschap versus intrapreneurship

### 2.1 Wat is ondernemerschap?

Van ondernemerschap bestaat geen exacte definitie, ondanks het feit dat dit begrip al meer dan 200 jaar gebruikt wordt (Kuratko, Morris, & G.Covin, 2011e). Een betrekkelijk brede, omvattende definitie luidt als volgt: Ondernemerschap is een manier van denken, redeneren en handelen, die focust op opportuniteiten, holistisch is in aanpak, en waaraan leiderschap te pas komt (Timmons & Spinelli, 2007). Opmerkelijk aan deze definitie is dat ze van toepassing is op individuen die zich in diverse types organisaties kunnen bevinden. Er wordt niet gesproken over start-ups, spin-offs of bedrijven. Ondernemerschap kan zich met andere woorden ook voordoen in non-profit organisaties en overheidsinstellingen, of daarbuiten. Dit komt ook duidelijk naar voor in de brede definitie die gebruikt wordt door de Europese Commissie (2008):

*"Ondernemerschap is het vermogen van een individu om ideeën om te zetten in actie. Het omvat creativiteit, innovatie en het nemen van berekende risico's, alsmede het vermogen om te plannen en projecten te beheren om bepaalde doelstellingen te verwezenlijken. Het ondersteunt iedereen in het dagelijkse leven thuis en in de maatschappij. Het maakt medewerkers meer bewust van de context van hun werk, beter in staat kansen te grijpen, en biedt een basis voor ondernemers voor de oprichting van een sociale of economische bedrijvigheid".*

In dit rapport beschouwen we ondernemerschap als een *proces waarbij nieuwe opportuniteiten geïdentificeerd en geïmplementeerd worden*. Dit proces manifesteert zich zowel in bestaande organisaties (intrapreneurship) als nieuwe organisaties (klassiek ondernemerschap). Het proces waar een ondernemend individu doorgaat kan beschreven worden in de volgende 5 stappen (Kuratko et al., 2011e):



Figuur 1

Hieronder geven we een voorbeeld van 'klassiek' ondernemerschap en een voorbeeld van intrapreneurship, waarin bovenstaand proces telkens herkenbaar is.

### Klassiek ondernemerschap

#### Hoe een persoonlijk probleem vertaald werd naar een wereldwijde marktopportuniteit: Het verhaal van Moretti Polegato en Geox (Read & Dew, 2008)

Mario Moretti Polegato was een wijnhuishouder uit de buurt van Treviso in Italië die in 1992 een bijeenkomst van internationale wijnproducenten bijwoonde in Rena (Verenigde Staten). Toen hij in de woestijnachtige bergen in de buurt een stevige wandeling maakte, moest Polegato afrekenen met oncomfortabel warme voeten – en de gevolgen vandien - omwille van de zomerhitte in Nevada. Polegato vond er niet beter op dan grote gaten in zijn schoenen te kerven om dit ongemak uit de weg te ruimen. Hoewel hij tevreden was dat zijn eenvoudige oplossing wellicht een breed publiek kon bekoren, bedacht hij ook dat deze oplossing uit de woestijn in regenachtige klimaten geen groot draagvlak zou vinden. De opportuniteit van het grote publiek met eenzelfde probleem, en zijn concept dat hiervoor een oplossing bood, moest duidelijk bijgeschaafd worden met de nodige middelen zoals kennis en ervaring. Polegato ging daarom op zoek en kwam terecht bij minder vanzelfsprekende partijen, met name NASA, en onderzoekers uit Noorse en Italiaanse universiteiten. De combinatie van zijn eigen probleem met deze ongebruikelijke kennis, hulp van een skilaarzenbedrijfje, en een klein startkapitaal zorgden voor een nieuw product op de markt: een schoen die ademt. Omdat Polegato deze opportuniteit goed beheerde is hij nu nog steeds de trotse voorzitter en grootste aandeelhouder van Geox, een wereldspeler in ademende schoenen.

### Intrapreneurship

#### Een oplossing zonder probleem: Het verhaal van de zelfklevende bladwijzer (Fry, 1987)

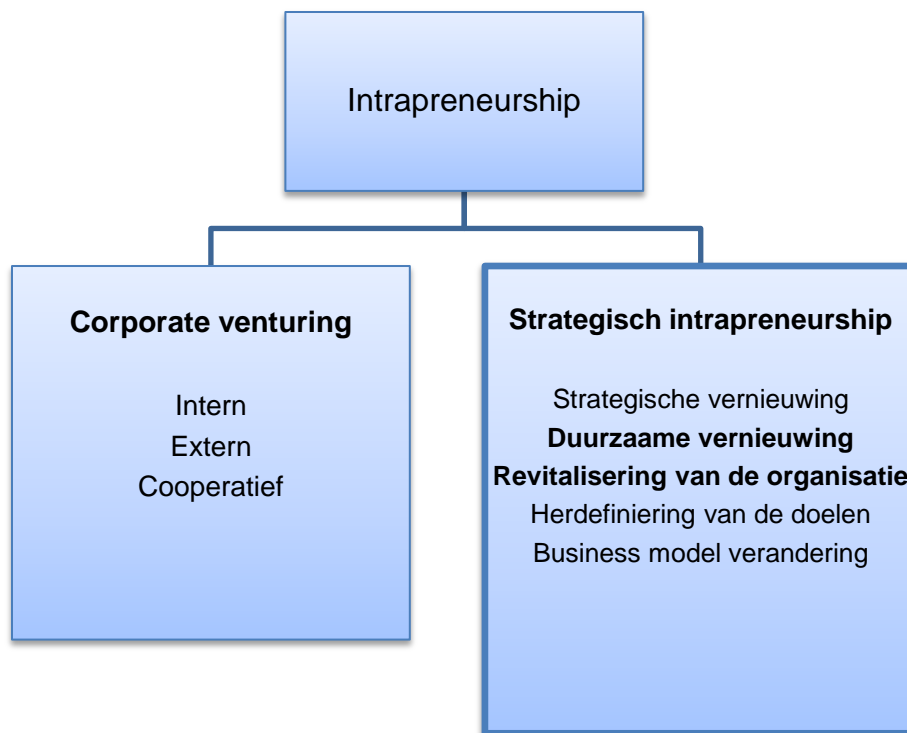
Bij 3M, een technologisch gediversifieerde onderneming die wereldwijd innovatieve oplossingen aan haar klanten biedt, ontdekte Dr. Spencer Silver een drukgevoelige klevende stof die hergebruikt kon worden. Dr. Silver vond niet meteen een toepassing voor zijn ontdekking, maar later zag zijn collega Art Fry een duidelijke opportuniteit in de ontdekking van Dr. Silver. Fry ontwikkelde het concept achter de Post-it® toen hij een oplossing bedacht voor het op zijn plaats houden van bladwijzers. Wat volgde was een proces waarbij na een goede inschatting de juiste middelen bij elkaar gebracht werden om het product te lanceren. Deze middelen zijn in het geval van 3M wellicht product- en marketingkennis, en productiecapaciteit. In 1980 werd de Post-it® voor het eerste nationaal verkocht in de Verenigde Staten. Omdat het concept van de Post-it® goed gemanaged werd door 3M en zijn innovatieve medewerkers, bestaat het merk Post-it® nu uit meer dan 4000 producten, en is het wereldwijd een bijna onmisbaar product in elk kantoor.

## 2.2 Wat is intrapreneurship?

### 2.2.1 Scope van het begrip intrapreneurship in deze studie

Er bestaan twee grote stromingen met betrekkelijk omvattende doch verschillende definities voor intrapreneurship (Kuratko, 2007). Enerzijds is er intrapreneurship als het opstarten van nieuwe organisaties vanuit bestaande ondernemingen, namelijk “corporate venturing”. Dit gebeurt al dan niet intern (eigendom van de bestaande onderneming), extern (investeren in externe start-ups), of in samenwerking met andere partijen (joint corporate venturing). Anderzijds is er intrapreneurship als strategisch middel om duurzame transformatie van bestaande organisaties te bestendigen. Onder

transformatie kan men hier verstaan: strategische vernieuwing van de organisatie, het toepassen van nieuwe business modellen en dergelijke meer. Dit onderscheid wordt weergegeven in Figuur 2.



Figuur 2 Verschillende vormen van intrapreneurship gebaseerd op (Kuratko, Morris, & G.Covin, 2011f)

In dit onderzoek ligt de focus voornamelijk op de strategische definitie en beschouwen we de corporate venturing definitie als een mogelijke uitkomst van strategisch intrapreneurship. We hanteren in die zin een brede definitie en focussen op duurzame vernieuwing en revitalisering van de organisatie.

Met **duurzame vernieuwing** verwijzen we naar innovaties met betrekking tot het aanbod van producten of diensten. Volgende lijst geeft een niet exhaustief overzicht van dergelijke innovatieve ideeën, gerangschikt van kleine, beperkte aanpassingen tot radicale vernieuwingen (Kuratko, Morris, & G.Covin, 2011b):

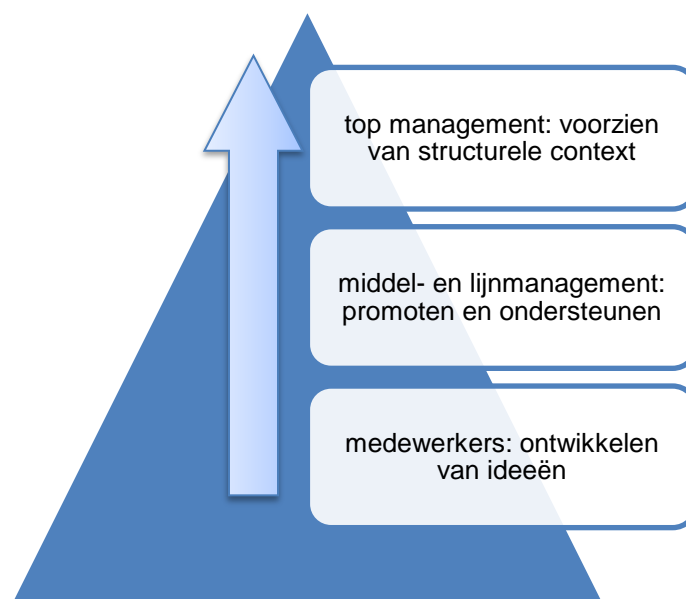
- ❖ Kostenbesparingen op bestaande producten en diensten
- ❖ Nieuwe positionering van bestaande producten en diensten
- ❖ Nieuwe toepassingen van bestaande producten en diensten
- ❖ Verbeteringen van bestaande producten of diensten
- ❖ Uitbreidingen van bestaande product of diensten
- ❖ Ontwikkeling van nieuwe producten of diensten voor de huidige klantensegmenten
- ❖ Ontwikkeling van producten of diensten die nieuw zijn in de sector waarin de organisatie actief is
- ❖ Ontwikkeling van producten of diensten die volstrekt nieuw zijn, nooit eerder ontwikkeld werden voor geen enkel van het klantensegment en in geen enkele sector.

De **revitalisering van de organisatie** richt zich op de interne organisatie en processen. Innovatieve ideeën worden ook hier heel breed gedefinieerd: van ideeën omtrent de meest bescheiden verbetering tot en met de implementatie van radicaal nieuwe processen in de organisatie. Enkele voorbeelden van processen die de focus van revitalisering kunnen zijn (Kuratko et al., 2011b):

- ❖ Administratieve systemen
- ❖ Dienstverleningssystemen
- ❖ Productiemethoden
- ❖ Financieringsmethoden
- ❖ Marketing- en verkoopmethoden
- ❖ Aankoopmethoden
- ❖ Distributiemethoden
- ❖ Trainingsprogramma's voor medewerkers en management
- ❖ Aanwervingsprocessen
- ❖ Beloningssystemen

### 2.2.2 Wie is betrokken bij intrapreneurship?

Naast de scope van de term intrapreneurship - duurzame vernieuwing en revitalisering van de organisatie – is het eveneens belangrijk om aan te geven dat we in onze studie Mintzberg (2003) en andere auteurs volgen die stellen dat intrapreneurship een bottom-up proces is waarbij vernieuwende initiatieven in grote mate ontstaan bij de werknemers van de organisatie. Intrapreneurship speelt zich dus af op het individuele niveau en heeft betrekking op proactieve acties van werknemers (Bosma, Stam, & Wennekers, 2010) die tot doel hebben *duurzame vernieuwing* en *revitalisering van de organisatie* te bewerkstelligen, zoals weergegeven in Figuur 3.



Figuur 3

Vernieuwende ideeën ontstaan doorgaans bij het lijnmanagement en de medewerkers, gezien zij nauw betrokken zijn bij de operationele processen en het contact met klanten onderhouden. Het middelmanagement speelt een belangrijke rol in het promoten en ondersteunen van ideeën naar het topmanagement. Het topmanagement staat op zijn beurt in voor het voorzien van de structurele context waarin intrapreneurship kan ontwikkelen (bv. het bepalen van de architectuur van de organisatie, verschillende beloningssystemen) (Mintzberg, 2003).

## 2.3 Intrapreneurship versus klassiek ondernemerschap

Vanzelfsprekend hebben klassiek ondernemerschap en intrapreneurship een aantal zaken gemeen (Bosma et al., 2010), maar er zijn ook belangrijke verschillen. Door het beschrijven van de belangrijkste gelijkenissen en verschilpunten tussen klassiek ondernemerschap en intrapreneurship, schetsen we een scherper beeld van wat we precies onder intrapreneurship verstaan. De belangrijkste **gelijkenissen** tussen klassiek ondernemerschap en intrapreneurship zijn (Morris, Kuratko, & Covin, 2008):

- ❖ Het herkennen en definiëren van opportuniteiten
- ❖ Een uniek idee onder de vorm van een product, dienst of proces
- ❖ Het idee is eerder kwetsbaar in de vroege stadia, en dient doorgaans meerdere malen te worden aangepast.
- ❖ Er bestaat een opportuniteitskader (tijd, geld, marktsituatie enz.) waarbinnen het idee kan worden gerealiseerd.
- ❖ Een gemotiveerd individu die het idee in kwestie op een nieuw niveau tilt, al dan niet samen met een team.
- ❖ Het individu in kwestie zal creatief moeten zijn en methoden moeten ontwikkelen om het meeste uit de beschikbare middelen te halen.
- ❖ Obstakels en tegenstand zijn doorgaans aan het proces verbonden. Dit impliceert dat doorzettingsvermogen en het ontwikkelen van innovatieve oplossingen eerder noodzakelijk zijn voor het exploiteren van de opportuniteit.

Daarnaast hebben we in Tabel 1 de belangrijkste **verschillen** onder elkaar gezet (Morris et al., 2008):

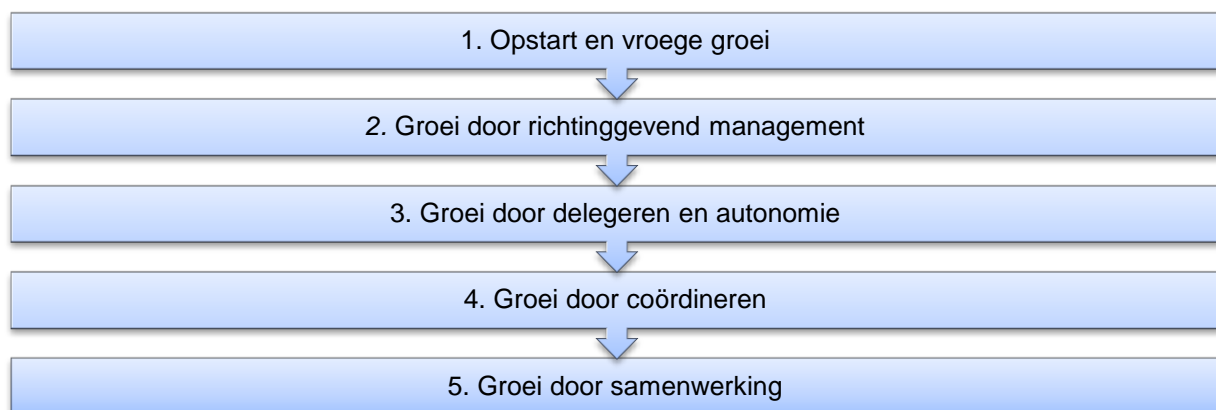
Tabel 1 : Klassiek ondernemerschap versus intrapreneurship

	Klassiek ondernemerschap	Intrapreneurship
<b>Risico</b>	De klassieke ondernemer draagt doorgaans zelf het risico van zijn acties.	De organisatie in kwestie draagt het risico van de acties van de werknemers.
<b>Eigendom van het idee</b>	De klassieke ondernemer is meestal de eigenaar van het idee dat hij uitwerkt.	De organisatie is de eigenaar van het idee, niet de werknemer.
<b>Eigendom van de organisatie</b>	De klassieke ondernemer heeft een significant aandeel in de organisatie die hij opzet.	De werknemer heeft slechts zelden een significant aandeel in de organisatie.
<b>Visie op het maken van fouten</b>	Voor een klassieke ondernemer kan een kleine misstap ernstige gevolgen hebben voor het succes van de onderneming, en dus zijn of haar carrière.	In bestaande organisaties is er meestal ruimte voor het maken van fouten, zonder dat hieraan extreme consequenties verbonden zijn.
<b>Afhankelijkheid van anderen</b>	Klassieke ondernemers hebben een relatief grote onafhankelijkheid binnen hun onderneming, maar ze zijn op hun beurt dikwijls afhankelijk van leveranciers, klanten en partners.	Intrapreneurship impliceert een zekere afhankelijkheid van de andere werknemers en leidinggevendenden.
<b>Regels en administratie</b>	Klassieke ondernemers zijn flexibeler en kunnen gemakkelijker van koers veranderen.	Binnen organisaties zijn er vaak veel regels, procedures en bureaucratie.

## 2.4 Het belang van intrapreneurship voor organisaties

Een steeds sneller evoluerende omgeving is één van de grote uitdagingen voor organisaties, zeker in het licht van een ontwikkelende kenniseconomie. Een recent voorbeeld is de auto-industrie in de Verenigde Staten, die met een schok wakker werd in 2008, en een harde realiteit moest erkennen. Stijgende olieprijs en een nieuwe houding van de consument tegenover de klassieke automodellen hadden tot gevolg dat de organisaties, zoals die jarenlang bestonden, niet meer in staat waren om in dezelfde vorm te overleven in de nieuwe omgeving. Vanzelfsprekend is verandering niet alleen een voorbode van complexiteit en onheil voor organisaties, want veranderingen in de externe omgeving gaan ook hand in hand met opportuniteiten en kansen die geëxploiteerd kunnen worden (Morris et al., 2008). De stijgende olieprijs hebben er bijvoorbeeld in diezelfde auto-industrie voor gezorgd dat het haalbaar werd om bestaande technologieën verder te ontwikkelen, zoals zuinige motoren en hybride automodellen.

Om te begrijpen waarom vooral grotere organisaties zich moeilijk kunnen aanpassen aan verandering, moeten we de transformatie bekijken waar organisaties mee te maken krijgen ten gevolge van groei. De evolutie die een organisatie doormaakt, bestaat uit verschillende stadia. Een overgang van het ene stadium naar het andere gaat meestal gepaard met een keerpunt, conflict of crisis waarvoor een (radicaal) nieuwe benadering nodig is wat betreft management en denkpatronen (Kuratko, Morris, & G.Covin, 2011d). Al in 1972 beschreef Greiner 5 verschillende fases in de evolutie van organisaties:



Figuur 4

Hieronder geven we een beknopte beschrijving van elke fase (Kuratko et al., 2011d):

1. **Opstart en vroege groei:** Dit is de creatieve fase waarbij een nieuwe organisatie wordt opgericht, dikwijls gebaseerd op nieuwe producten, diensten of processen. Een crisis doet zich voor omdat een grote en groeiende vraag professioneel management vereist.
2. **Groei door richtinggevend management:** De nodige systemen en structuren worden ontwikkeld om verder door te kunnen groeien. Wanneer de vraag blijft groeien, zal een grotere autonomie nodig zijn voor de middelmanagers en werknemers. Voor het management is het niet eenvoudig om de controle op te geven. Indien men niet succesvol kan delegeren, loert opnieuw een crisis om de hoek.
3. **Groei door delegeren en autonomie:** Wanneer er gedelegeerd wordt, ontstaan er verschillende divisies in functie van de strategie van de organisatie, die elk eigen doelen worden opgelegd. Het topmanagement concentreert zich vooral op de strategische dimensie. Het conflict dat zich hier voordoet heeft te maken met de grote autonomie die de divisies genieten. Deze divisies beginnen daardoor voor zichzelf te handelen, al dan niet in



concurrentie met de andere divisies. Hierdoor krijgen klanten soms dubbele signalen, en lijkt de organisatie een troebele strategie te handhaven.

4. **Groei door coördineren:** Het gevolg van bovenvermeld conflict is doorgaans een doorgedreven centralisatie waarbij een centrale functie wordt ingericht die de acties van de verschillende divisies moet coördineren. Er wordt gezocht naar consistentie en synergie die een volgende periode van verdere groei bewerkstelligt. Het gevaar van coördinatie is helaas dat op termijn bureaucratie ontstaat, en dat procedures de overhand nemen op efficiënte probleemoplossingen. Innovatief denken dreigt daarom stilaan te verdwijnen. Eigenlijk is de organisatie dus te groot en te complex om gehandhaafd te worden door formele en rigide systemen.
5. **Groei door samenwerking:** Omdat het moeilijk is om bureaucraten te vervangen door innovators, halen vele organisaties dit stadium niet. De uitdaging bestaat er in om procedures en structuren te beperken en te vereenvoudigen, en experimenteren en innoveren aan te moedigen in alle lagen en onderdelen van de organisatie. Hoewel dit scenario zich zelden voltrekt, is het op dat moment net de kunst om deze attitude duurzaam vol te houden.

Het begrijpen van deze verschillende stadia in de levenscyclus van een organisatie is noodzakelijk voor het uitbouwen van organisatie die flexibel met verandering kan omgaan. Eén van de zaken die opvalt uit deze standaard levenscyclus is dat ondernemerschap systematisch onderdrukt wordt naarmate de onderneming groeit, en dat de onderneming trager, bureaucratischer en minder flexibel wordt. Het logische gevolg is dat de organisatie steeds moeilijker kan omgaan met verandering. Dit staat op zich in sterk contrast met de beschrijving van de laatste fase, die we impliciet kunnen lezen als een duidelijke nood aan intrapreneurship.

## 2.5 Intrapreneurship in non-profit en overheidsorganisaties

Intrapreneurship wordt niet direct geassocieerd met non-profit of overheidsorganisaties, zoals bijvoorbeeld ziekenhuizen, stadsbesturen, of organisaties met bepaalde humanitaire doeleinden. Toch heeft het zin om het potentieel voor intrapreneurship ook in deze organisaties te bekijken. Marc De Vos en Jean Hindriks van Denktank Itinera benadrukten het belang van een strategie die begint bij de werknemers in in een artikel in Knack dat een efficiëntere overheid als onderwerp had (Baltussen, 2011) :

***“Volgens ons is het antwoord dat je niets bereikt met een top-down aanpak, en dat je pas kwaliteit en efficiëntie krijgt als je die laat beginnen bij de ambtenaren zelf. Het goed en efficiënt organiseren van hun werk moet je als een onderdeel van hún job zien. Niemand beter dan zichzelf kan uitmaken wat de mogelijkheden zijn.”***

Zoals eerder in dit document beschreven, speelt ondernemerschap zich af wanneer een opportuniteit wordt vastgesteld, en beslist wordt om deze te exploiteren. Dit proces kan zich vanzelfsprekend afspelen binnen verschillende types van organisaties, groot of klein, al dan niet commercieel (Kuratko et al., 2011e). Hieronder geven we een voorbeeld van intrapreneurship in het onderwijs.

### Intrapreneurship

#### **Toledo: De digitale leeromgeving van K.U. Leuven.**

De laatste jaren ontdekte de academische wereld e-learning, veelal gedreven door maatschappelijke en technologische trends. Bepaalde doelgroepen zijn geïnteresseerd in een opleiding en een diploma, maar kunnen niet steeds de lessen bijwonen op vaste tijdstippen, zij het omwille van verplichtingen of nieuwe voorkeuren van tijdsbesteding. Anderzijds vergemakkelijken nieuwe technologieën

communicatie, zoals bijvoorbeeld nieuwe online platformen en diensten die het delen van informatie vereenvoudigen. De begeleiding van studenten aan de hand van deze de nieuwe technologieën is een opportuniteit die de K.U.Leuven gegrepen heeft onder de vorm van het Toledo-project. Toledo is de digitale leeromgeving waar zowel docenten en studenten informatie vinden, en met elkaar communiceren. Hoewel veel universiteiten en scholen rechtstreeks beroep doen op externe partijen werd Toledo ontwikkeld door de K.U.Leuven zelf, met Blackboard technologie als basis (Venken, 2005).

Voor zulke projecten wordt doorgaans grondig bekeken welke middelen nodig zijn om deze nieuwe ambitie te realiseren. Enkele voorbeelden van deze middelen zijn: personen die ervaring hebben met de ontwikkeling van online diensten, financiering voor de ontwikkeling van het platform, steun binnen en buiten de organisatie, en een kritische massa aan studenten om het project rendabel te maken. Het intensief zoeken naar deze middelen en het creatief combineren ervan is zoals gezegd inherent aan het proces van intrapreneurship. Vanzelfsprekend groeide het Toledo project gestaag naarmate het potentieel duidelijk werd. Het project ging sinds 2001 van start, en de vooropgestelde doelen werden nauwlettend opgevolgd. In het begin was Toledo weinig meer dan een Blackboard waar docenten met mondiaal slides op plaatsten (Venken, 2005). Ondertussen plukt de K.U.Leuven duidelijk de vruchten de inspanning. Vanaf 2004 werd Toledo de virtuele leeromgeving van 13 instellingen in het hoger onderwijs waarop vandaag bijna 130.000 gebruikers actief zijn. Daarnaast beheert het Toledo team inmiddels ook eLoV, de digitale leeromgeving van 200 middelbare scholen.

Dit voorbeeld illustreert dat intrapreneurship zich in diverse types organisaties kan afspelen. Het staat vast dat ook deze organisaties hun ondernemend potentieel ten volle kunnen benutten om op die manier de vooropgestelde doelstellingen zo goed als mogelijk waar te maken. Voor universiteiten is dat onder andere kennisontwikkeling en -overdracht, voor ziekenhuizen is dit de beste zorg leveren en voor non-profit organisaties is dit het realiseren van hun humanitaire doeleinden. Deze organisaties moeten zo veel mogelijk doen met de beschikbare middelen om alle belanghebbenden zo veel mogelijk meerwaarde te leveren, of dat nu, patiënten, studenten, of hulpbehoevenden zijn.

## 2.6 Intrapreneurship globaal

Om intrapreneurship internationaal te kaderen maken we gebruik van de “Global Entrepreneurship Monitor 2011” (Bosma, Wennekers, & Amoros, 2012), verder GEM-rapport, uitgegeven door de Global Entrepreneurship Research Association. De doelstelling van het rapport is om wereldwijd de ondernemingszin, - activiteit en -aspiratie in kaart te brengen, alsook de factoren die deze zaken beïnvloeden. Hiervoor wordt wereldwijd een consistente methodologie gebruikt.

In het GEM-rapport wordt intrapreneurship gedefinieerd als alle werknemersacties die te maken hebben met het opzetten van nieuwe activiteiten voor de werkgever, zoals bijvoorbeeld: het ontwikkelen en lanceren van nieuwe producten en diensten, het opzetten van nieuwe businessunits en dergelijke meer. In tegenstelling tot de definitie die we zelf hanteren, worden hier alle activiteiten met betrekking tot het optimaliseren van interne processen expliciet uitgesloten.

Daarnaast wordt er een onderscheid gemaakt tussen een “brede” en een “nauwe” definitie van intrapreneurship aan de hand van volgende activiteiten of fases: het ontwikkelen van ideeën voor nieuwe activiteiten, en het voorbereiden en implementeren van nieuwe activiteiten.

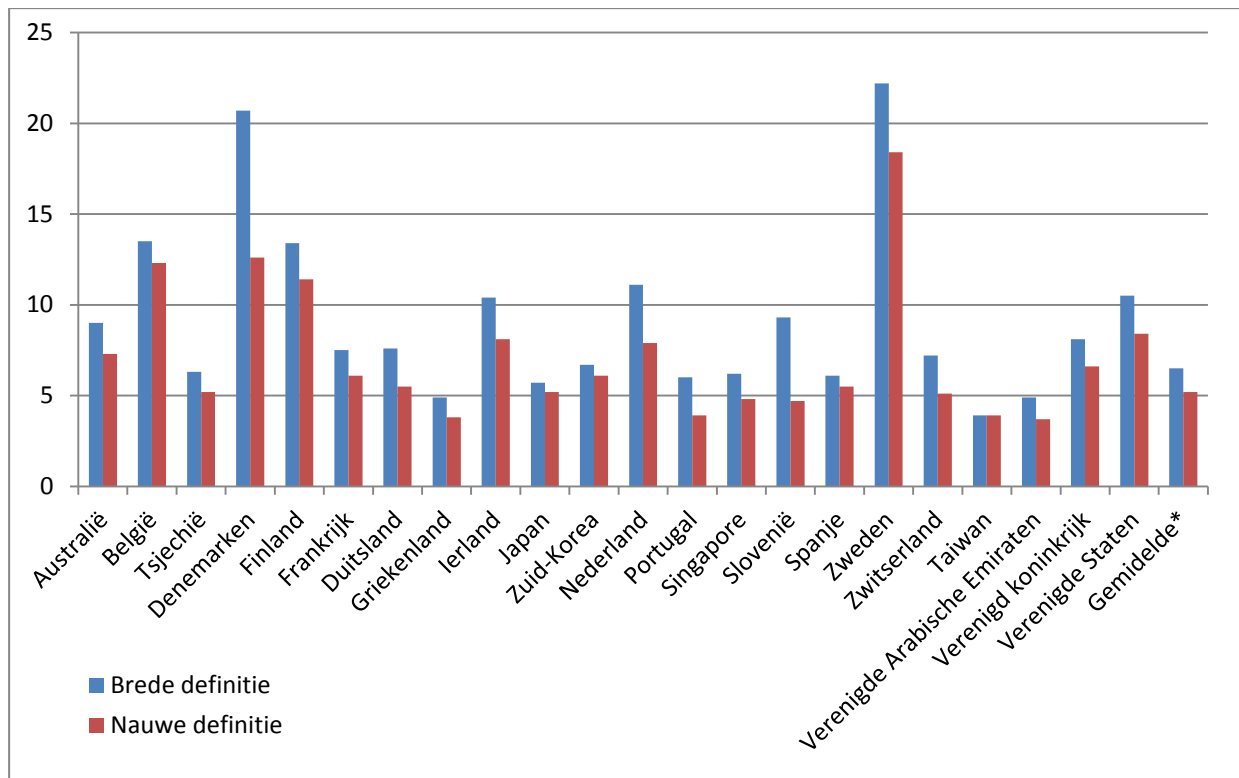
- In de *brede definitie* slaat intrapreneurship op alle werknemersacties in de voorbije 3 jaren waarbij de werknemers actief betrokken waren bij minstens één van beide fases.
- In de *nauwe definitie* slaat intrapreneurship op de werknemers die op dit moment betrokken zijn bij minstens één van beide fases.

Voor de duidelijkheid vermelden we dat uit deze definities logischerwijs volgt dat wie in de nauwe definitie een intrapreneur is, ook automatisch voor de brede definitie een intrapreneur zal zijn. De nauwe definitie is dus een deelverzameling van de brede definitie.

In onderstaande Tabel 2 en Figuur 5 vergelijken we de innovatie-gedreven economieën waar België toe behoort, specifieke cijfers voor Vlaanderen zijn evenwel niet beschikbaar .

**Tabel 2 : Percentage van de volwassen bevolking dat volgens de brede en de nauwe definitie aan intrapreneurship doet in de innovatie-gedreven economieën.**

Land	Brede definitie	Nauwe definitie
Australië	9,0	7,3
België	13,5	12,3
Tsjechië	6,3	5,2
Denemarken	20,7	12,6
Finland	13,4	11,4
Frankrijk	7,5	6,1
Duitsland	7,6	5,5
Griekenland	4,9	3,8
Ierland	10,4	8,1
Japan	5,7	5,2
Zuid-Korea	6,7	6,1
Nederland	11,1	7,9
Portugal	6,0	3,9
Singapore	6,2	4,8
Slovenië	9,3	4,7
Spanje	6,1	5,5
Zweden	22,2	18,4
Zwitserland	7,2	5,1
Taiwan	3,9	3,9
Verenigde Arabische Emiraten	4,9	3,7
Verenigd koninkrijk	8,1	6,6
Verenigde Staten	10,5	8,4
Gemiddelde (ongewogen)	6,5	5,2



Figuur 5 Percentage van de volwassen bevolking dat volgens de brede en de nauwe definitie aan intrapreneurship doet in de innovatie-gedreven economieën. (\* = ongewogen gemiddelde)

Vooreerst luiden de conclusies in het GEM-rapport dat intrapreneurship geen wijd verspreid fenomeen is. Het gemiddelde percentage werknemers dat in innovatie-gedreven economieën aan intrapreneurship doet volgens de brede definitie is slechts 6,5%. Uit de cijfers kunnen we verder ook afleiden dat België volgens de nauwe definitie een derde plaats inneemt, en dat ons land samen met de Scandinavische landen zoals Finland, Denemarken en Zweden duidelijk deel uitmaakt van een kopgroep die fundamenteel verschilt van de andere landen.

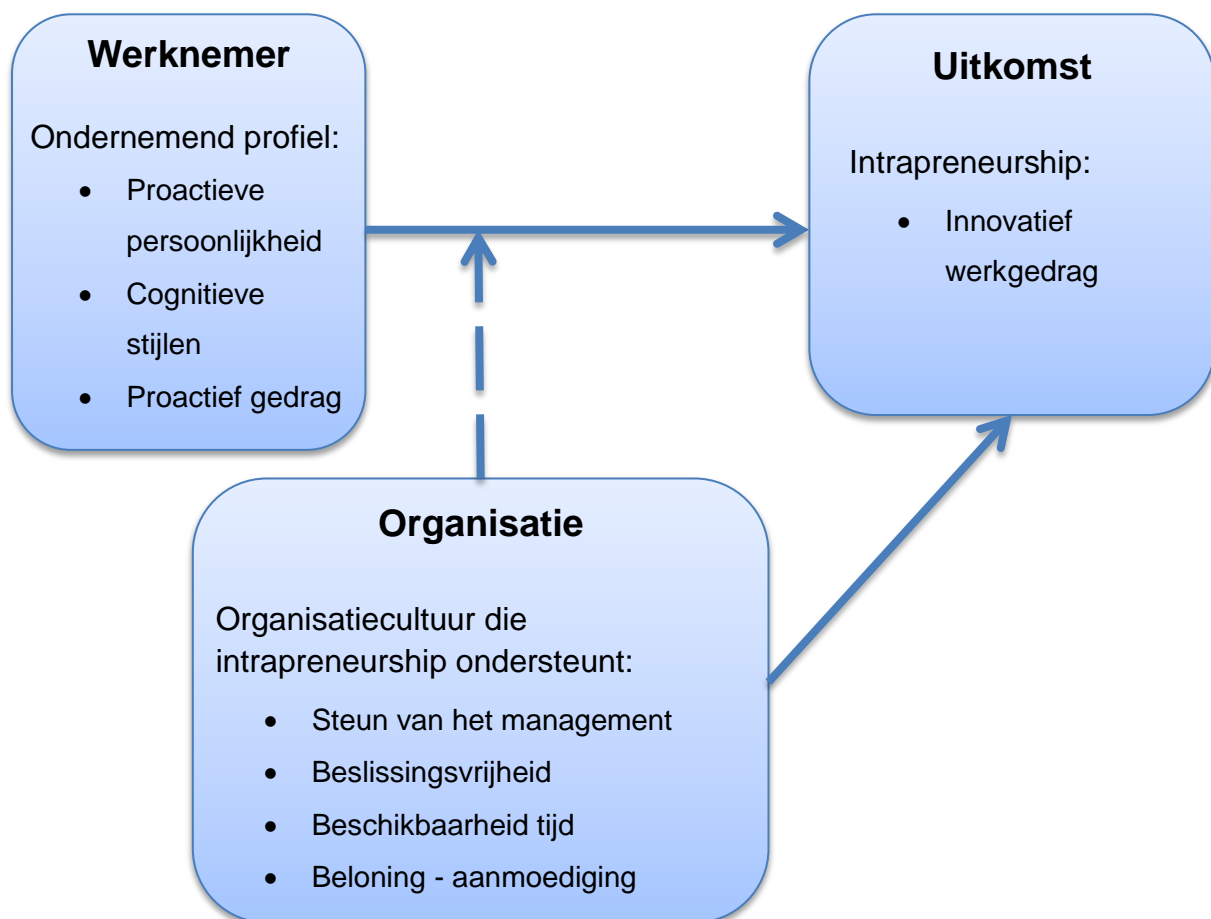
Verder worden er in het GEM-rapport onder andere volgende conclusies getrokken met betrekking tot intrapreneurship (nauwe definitie), hieronder aangevuld met onze bedenkingen (*schuin*):

- Er is een positieve correlatie tussen de mate waarin werknemers ondernemend zijn, en de mate waarin werkgevers hun werknemers ondersteunen om nieuwe ideeën voor goederen en diensten te bedenken.
- Over het algemeen zijn er grote verschillen tussen mannen en vrouwen, waarbij mannen gemiddeld 2 maal zoveel betrokken zijn bij intrapreneurship dan vrouwen. *Ook uit onze survey blijkt dat mannen meer betrokken zijn bij intrapreneurship dan vrouwen.*
- Intrapreneurship manifesteert zich doorgaans bij hoger opgeleide personen. *Ook deze conclusie wordt deels bevestigd in ons onderzoek*
- Intrapreneurship heeft een positieve correlatie met de mate waarin een land beschikt over werkgelegenheidsbescherming en sociale zekerheid. Dit duidt er op dat werknemers met veilige banen waarschijnlijk tweemaal nadenken vooraleer ze zich aan de onvoorspelbaarheid van een nieuwe onderneming wagen. Deze individuen kiezen er daarom wellicht voor om opportuniteiten te benutten als werknemer in plaats van als zelfstandig ondernemer, de opportuniteitskost voor zelfstandig ondernemerschap is met andere woorden te hoog. *In België beschikken we in hoge mate over werkgelegenheidsbescherming en sociale zekerheid.*

### 3 Succesfactoren voor intrapreneurship

In het voorgaande hoofdstuk werd beschreven wat intrapreneurship precies inhoudt, en wat het belang is voor organisaties. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op een aantal factoren die helpen om intrapreneurship te stimuleren binnen een organisatie. Aan de hand van een literatuurstudie werd onderstaand model opgemaakt (Figuur 6). Het model bestaat uit drie onderdelen, met name:

- ❖ Het ondernemend profiel van werknemers
- ❖ De mate waarin de organisatiecultuur intrapreneurship ondersteunt
- ❖ De uitkomst: intrapreneurship



Figuur 6

Intrapreneurship is de uitkomst die we in bovenstaand model bestuderen. Zoals eerder aangegeven kan dit onder de vorm van duurzame vernieuwing of een revitalisering van de organisatie. Binnen ons model wordt intrapreneurship gemeten aan de hand van het innovatief werkgedrag van de werknemer. **Innovatief werkgedrag** bestaat uit de volgende drie elementen, die eigenlijk als opeenvolgende stappen kunnen beschouwd worden (Janssen, 2000):

1. Het doelgericht **genereren van ideeën**: de ontwikkeling van nieuwe en bruikbare ideeën.
2. Het doelgericht **promoten van ideeën**: het overtuigen van anderen is de volgende essentiële stap.
3. Het doelgericht **realiseren van ideeën**: de laatste actie die de werknemer moet nemen is het uitwerken van het idee, zodat dat het kan toegepast worden binnen de organisatie.

Omdat het innovatieproces zelden door één werknemer gerealiseerd wordt, kan een werknemer innovatief zijn door actief en bewust in één of meerdere combinaties van deze verschillende stappen deel te nemen. Aangezien intrapreneurship te maken heeft met het individuele gedrag van werknemers, zal het ondernemend profiel van de werknemer cruciaal zijn als determinant van het innovatief werkgedrag. Daarom bekijken we drie elementen op het niveau van de individuele werknemer: proactieve persoonlijkheid, cognitieve stijlen en proactief gedrag.

Naast het ondernemend profiel van de werknemer, speelt het management een belangrijke rol door de juiste context te voorzien waarin innovatief gedrag gestimuleerd wordt. Vandaar dat de organisatiecultuur een rechtstreekse impact heeft op het innovatief werkgedrag van werknemers (Mintzberg, 2003). De organisatiecultuur heeft tevens een indirecte impact. “*Trait activation*” theorie stelt dat bepaalde individuele eigenschappen van werknemers meer of minder tot uiting komen door de mate waarin ze gestimuleerd worden door de organisatorische context (Deci & Ryan, 2000). Concreet betekent dit dat de impact van het ondernemend profiel van de werknemers op het innovatief werkgedrag wordt versterkt of afgezwakt door de mate waarin de organisatiecultuur intrapreneurship stimuleert of belemmert. Dit wordt weergegeven door de pijl in stippellijn in Figuur 6.

Voor elk van deze succesfactoren werden gevalideerde meetschalen gezocht in de academische literatuur, zoals verder in dit rapport zal worden besproken.

### 3.1 Het ondernemend profiel van de werknemer

Intrapreneurship speelt zich af op het individuele niveau van de werknemer en heeft betrekking op bottom-up, proactieve acties van werknemers (Bosma et al., 2010). Daarom is het ondernemend profiel van de werknemer het vertrekpunt in ons model. Vooraleer we verder gaan met een gedetailleerde beschrijving van de specifieke persoonsgebonden concepten die voor dit onderzoek gebruikt werden, is het interessant om een beeld te schetsen van enkele kenmerken die een ondernemend individu tekenen.

“Wie is een ondernemer?” is wellicht de meest onderzochte vraag in het wetenschappelijke domein van ondernemerschap, en de bevindingen spreken elkaar niet zelden tegen. Desalniettemin zijn er een aantal karaktertrekken en kenmerken waarover betrekkelijk grote eensgezindheid bestaat onder onderzoekers, met name (Kuratko, Morris, & G.Covin, 2011c):

- ❖ Prestatiemotivatie
- ❖ Proactiviteit
- ❖ Interne “locus of control”
- ❖ Berekend risicogedrag
- ❖ Tolerantie voor ambiguïteit
- ❖ Inzet, doorzettingsvermogen, vastberadenheid
- ❖ Onafhankelijkheid
- ❖ Zelfvertrouwen en optimisme
- ❖ Tolerantie voor mislukking
- ❖ Opportuniteitsgerichtheid
- ❖ Veel energie, een sterke arbeidsethiek
- ❖ Creativiteit

Binnen deze studie werden een beperkt aantal constructen geselecteerd om het ondernemende profiel van de werknemer te definiëren. In de volgende paragrafen worden de concepten verder toegelicht.

- ❖ Het construct **proactieve persoonlijkheid** verwijst naar de mate waarin werknemers een persoonlijkheid hebben die zich openstelt om verandering in hun omgeving te bewerkstelligen.
- ❖ **Proactief gedrag** wijst op een attitude of gedrag, meer specifiek op de effectieve acties die de werknemers ondernemen, los van hun persoonlijkheid.
- ❖ **Cognitieve stijlen** zijn individuele verschillen in hoe mensen informatie opnemen en verwerken, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen “kennen”, “plannen” en “bedenken”.

### 3.1.1 Proactieve persoonlijkheid

Het hebben van een proactieve persoonlijkheid is in dit onderzoek één van de vertrekpunten die in sterke mate mee zal bepalen in welke mate werknemers effectief ondernemend gedrag vertonen. Mensen met een proactieve persoonlijkheid zoeken naar opportuniteiten, tonen initiatief en zijn gemotiveerd om de daaruit volgende veranderingen teweeg te brengen. Ze zoeken naar problemen, lossen deze op, en deinzen er niet voor terug om de missie van de organisatie in vraag te stellen en te veranderen (Bateman & Crant, 1993). Personen die geen proactieve persoonlijkheid hebben, zijn daarentegen passiever, passen zich vooral aan, en worden duidelijk meer gestuurd vanuit hun omgeving. Een proactieve persoonlijkheid wordt beschouwd als een persoonlijkheidstrek, die betrekkelijk stabiel is over de tijd, maar ook in verschillende situaties en omgevingen. De typische proactieve persoonlijkheid is relatief ongebonden door de omgeving en de invloeden die daaruit voortkomen, en is er op gericht om de omgeving te sturen (Bateman & Crant, 1993). Het basisidee van proactiviteit is dat werknemers geen speelballen zijn van hun omgeving, maar de omgeving sterk kunnen sturen (Kuratko et al., 2011b).

Er zijn verschillende onderzoeken die een proactieve persoonlijkheid linken met ondernemerschap en innovatie binnen organisaties (Crant, 2000). Wat betreft ondernemerschap werd bij een onderzoek naar MBA studenten vastgesteld dat een proactieve persoonlijkheid positief geassocieerd is met de intentie tot het starten van een onderneming (Crant, 1996). Wat betreft innovaties binnen bestaande organisaties blijkt uit onderzoek bij een glasfabrikant dat proactieve persoonlijkheden meer geneigd zijn deel uit te maken van innovatiegroepen (Parker, 1998).

### 3.1.2 Proactief gedrag

Met de term proactief gedrag (Bateman & Crant, 1993) wordt verwezen naar de mate waarin individuen acties ondernemen om hun omgeving te beïnvloeden. De term proactieve persoonlijkheid sluit dicht aan bij dit concept maar verwijst naar de aanleg die iemand heeft om zich proactief te gedragen, onafhankelijk van de specifieke context waarin proactief gedrag zich kan uiten. Proactief gedrag daarentegen is gedrag dat zich stelt binnen een bepaalde context, bijvoorbeeld de werkomgeving (Crant, 2000).

Voor proactief gedrag onderscheiden we in dit onderzoek twee elementen (Parker & Collins, 2010):

- ❖ **Verantwoordelijkheid nemen.** Organisaties hebben behoefte aan werknemers die nu en dan de status quo in vraag durven stellen en verandering willen teweeg brengen. Verantwoordelijkheid nemen wordt gedefinieerd als de constructieve inspanningen die een werknemer levert om verandering teweeg te brengen in hoe het werk wordt uitgevoerd (Crant, 2000), bijvoorbeeld door het trachten invoeren van verbeterde procedures op de werkvloer.
- ❖ **Strategisch scannen.** Strategisch scannen verwijst naar de mate waarin werknemers actief de omgeving van de organisatie afspeuren naar opportuniteiten waarbij de organisatie en de



omgeving beter op elkaar afgestemd worden (Parker & Collins, 2010), bijvoorbeeld door te bedenken hoe de organisatie op nieuwe veranderingen kan reageren en welke veranderingen een grote impact kunnen hebben op de huidige werking van de organisatie. Dit is belangrijk om de effectiviteit van de organisatie te verzekeren in een context die gekenmerkt wordt door snelle technologische veranderingen en een versterkte competitieve druk.

Het proactief gedrag van werknemers zal sterk de ondernemende richting van de organisatie bepalen. Aangezien de werkomgeving steeds dynamischer en minder gecentraliseerd wordt, worden proactief gedrag en initiatief steeds belangrijker als factoren die het succes van de organisatie bepalen. Omdat nieuwe bestuursvormen steeds minder de nadruk op controle leggen, zijn organisaties meer dan ooit afhankelijk van de initiatieven van werknemers om problemen te identificeren en op te volgen (Crant, 2000).

### 3.1.3 Cognitieve stijlen

Cognitieve stijlen zijn individuele verschillen in het opnemen en verwerken van informatie (Cools & van den Broeck, 2007a). We nemen dit concept op in dit onderzoek om naast het aspect persoonlijkheid en gedrag ook een cognitief construct op te nemen. Uit eerder onderzoek is ook duidelijk gebleken dat verschillen in cognitieve stijlen worden gevonden tussen ondernemers en niet-ondernemers. Daarnaast is de aanpak en stijl van ondernemerschap ook verschillend naargelang het cognitief profiel van de ondernemer (Cools, 2011).

We onderscheiden drie verschillende cognitieve stijlen, die elk verschillende karakteristieken hebben (Cools & van den Broeck, 2007a):

- ❖ **Kennen:** Werknemers met de cognitieve stijl “kennen” kijken vooral naar feiten en gegevens. Ze willen precies weten hoe de zaken in elkaar zitten en concentreren zich daarom vooral op de feiten en de details. Deze werknemers houden van complexe problemen wanneer ze daar een duidelijke en rationele oplossing voor kunnen vinden, liefst volgens een objectieve methode.
- ❖ **Plannen:** Werknemers met de cognitieve stijl “plannen” hebben doorgaans nood aan structuur. Ze houden van organiseren en controleren, en hechten belang aan voorbereiding en planning voor het bereiken van hun doelen.
- ❖ **Bedenken:** Werknemers met de cognitieve stijl “bedenken” zijn vanzelfsprekend creatief, en houden van experimenteren. Ze kijken naar problemen als opportuniteiten en uitdagingen, en houden van onzekerheid en vrijheid.

Wanneer we deze cognitieve stijlen aan ondernemerschap linken, dan blijkt uit onderzoek dat Vlaamse zelfstandige ondernemers over het algemeen lager scoren op “kennen” en “plannen”, vergeleken met niet-ondernemers. Wat de stijl “bedenken” betreft, werd geen betekenisvol verschil gevonden (Cools & van den Broeck, 2007b). Deze bevindingen suggereren dat het niet zozeer de cognitieve stijl “bedenken” is die ondernemers typeert, maar dat sterk aanwezige stijlen “kennen” en “plannen” een ondernemende houding mogelijks verhinderen. “Plannen” wordt gekenmerkt door een focus op controle, structuur en zekerheid. “Kennen” impliceert op zijn beurt rationaliteit, een focus op feiten en het vermijden van risico's. Het is daarom best mogelijk dat personen met deze cognitieve stijlen meer risico en minder zekerheid zien in ondernemerschap (Cools & van den Broeck, 2007b). Uit ander onderzoek blijkt anderzijds wel dat kenners en planners vooral in hun nopjes zijn bij de implementatie van ideeën, terwijl bedenkers eerder houden van het genereren van ideeën (Cools, 2011). Het is met andere woorden cruciaal om werknemers met een verschillend cognitief profiel in te zetten in de juiste fase van het innovatieproces.

## 3.2 De organisatiecultuur die intrapreneurship ondersteunt

Een tweede succesfactor in ons model (zie **Error! Reference source not found.**) is de perceptie die werknemers hebben met betrekking tot de mate waarin de organisatiecultuur intrapreneurship



ondersteunt. Hoe meer de organisatiecultuur intrapreneurship stimuleert, hoe meer innovatief werkgedrag we kunnen verwachten (Hornsby et al., 2008). Bovendien is de organisatiecultuur het concept dat de relatie tussen het ondernemend profiel van de werknemer en intrapreneurship sterk beïnvloedt. “*Trait activation*” theorie verklaart dit door te stellen dat unieke eigenschappen van personen versterkt of afgezwakt worden door de context waarbinnen een bepaald gedrag bestudeerd wordt (Tett, Guterman, Bleier, & Murphy, 2000). Concreet betekent dit dat het effect van individuele eigenschappen van personen (bv. proactieve persoonlijkheid) afhankelijk is van de mate waarin de organisatie deze kenmerken stimuleert.

Een organisatiecultuur kunnen we best beschrijven als een set van assumpties over wat de organisatie doet en inhoudt, hoe de werknemers ervan zich (dienen te) gedragen, en hoe de organisatie zich opstelt ten opzichte van zijn omgeving (Kuratko, Morris, & G.Covin, 2011a). In deze studie gaan we dieper in op vier specifieke factoren die een organisatiecultuur typeren die intrapreneurship ondersteunt (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002): steun van het management, beslissingsvrijheid, beloning en aanmoediging en beschikbare tijd. Deze worden in de volgende paragrafen meer in detail besproken.

### 3.2.1 Steun van het management

Steun van het management betreft de mate waarin het management in de organisatie ondernemend gedrag van werknemers stimuleert, inclusief het bevorderen van innovatieve ideeën en het voorzien van de middelen en kennis om deze ideeën te realiseren (Hornsby et al., 2002). Hoewel we in dit onderzoek intrapreneurship vooral beschouwen als een fenomeen dat gedreven wordt door bottom-up, proactieve acties van werknemers (Bosma et al., 2010), is steun van het management onontbeerlijk voor het ontwikkelen en realiseren van nieuwe ideeën, omdat het management de middelen verdeelt die hiertoe essentieel zijn.

Steun van het management heeft onder andere betrekking op de mate waarin:

- ❖ De organisatie snel overgaat op verbeterde werkmethodes die door werknemers ontwikkeld werden.
- ❖ Het hoger management op de hoogte is van ideeën en suggesties.
- ❖ Er binnen de organisatie diverse vormen van financiële steun bestaan voor innovatieve projecten en ideeën.

#### **Praktijkvoorbeeld:** Steun van het management bij 3M (Ramaswami & Mackiewicz, 2010)

Bij 3M bestaat er een formeel panel van experts en wetenschappers die ideeën van werknemers bekijken, om vervolgens de veelbelovende ideeën over te maken aan het management. Daar worden de ideeën gescreend volgens een aantal criteria: de competitieve voordelen, in welke mate de experimentenfase voorbij is, en of er middelen beschikbaar zijn voor het project. Om werknemers aan te moedigen hun ideeën te delen worden er jaarlijks ongeveer 15 verschillende beurzen gegeven waarvan het bedrag kan oplopen tot 85.000 U.S. Dollar. Werknemers komen in aanmerking wanneer hun idee realiseerbaar is. Eén van de resultaten uit deze structuur is onder andere de Scotch® tape.

### 3.2.2 Beslissingsvrijheid

Beslissingsvrijheid slaat op de mate waarin je als werknemer de verantwoordelijkheid, vrijheid en ook de ruimte krijgt om het werk in te vullen en uit te voeren zoals je zelf wilt. Organisaties die een grote mate van autonomie tolereren en durven delegeren tot op de laagste niveaus van de onderneming stimuleren verantwoordelijkheidszin en zelfstandig denken.

Beslissingsvrijheid heeft onder andere betrekking op de mate waarin:

- ❖ Werknemers het gevoel hebben hun eigen baas te zijn
- ❖ Werknemers vrij zijn om eigen inzichten te gebruiken in de organisatie.
- ❖ Het hoofdzakelijk de eigen verantwoordelijkheid van werknemers is om te beslissen hoe hun werk uitgevoerd wordt.

#### **Praktijvoorbeeld: Davita, van centraal bestuur naar democratie (Krohe Jr, 2010)**

Davita, een groot medisch bedrijf dat gespecialiseerd is in nierdialyses uit Colorado in de Verenigde Staten, zat in 1999 in slechte papieren. De onderneming was nagenoeg bankroet, het topmanagement was gedeeltelijk vertrokken en er lagen een aantal rechtszaken in het verschiet. CEO Kent Thiry begreep dat drastische veranderingen zich opdroegen. Hij paste voornamelijk de beslissingsstructuur aan zodat de werknemers een grotere rol speelden in het nemen van beslissingen met betrekking tot de dagdagelijkse werking van het bedrijf om zo de prestatie te verbeteren. Het centrale bestuur uit Denver werd grotendeels overgedragen aan de 1500 ziekenhuizen die de onderneming telde, waarbij ieder ziekenhuis een zeer ruime beslissingsvrijheid had binnen de eigen muren. Het gevolg was dat innovatie en het nemen van initiatief op elk niveau van de organisatie werd aangemoedigd. Tien jaar later, in 2010, staat Davita er met een grotere omzet dan ooit tevoren en een plaats in de Fortune 400.

### **3.2.3 Beloning en aanmoediging**

“Beloning en aanmoediging” duidt op het bestaan van de juiste aanmoedigingssystemen die intrapreneurship stimuleren. Een effectief systeem met een focus op feedback, persoonlijke verantwoordelijkheid en duidelijke doelen, maar mét een mogelijkheid tot mislukking, stimuleert intrapreneurship in organisaties, en bevordert wellicht het nemen van berekende risico's. Onder andere volgende zaken worden in de dergelijk systeem benadrukt:

- ❖ De mate waarin managers verantwoordelijkheden uitbreiden wanneer werknemers goed presteren in hun job.
- ❖ De mate waarin werknemers een speciale erkenning krijgen wanneer hun werkprestaties bijzonder goed zijn.
- ❖ De mate waarin managers het aan hun oversten melden als het werk van werknemers voortreffelijk was.

Klassieke beloningssystemen die enkel aan (cijfermatige) resultaten verbonden zijn, forceren werknemers vaak onbewust in routines die creativiteit afremmen, en bijgevolg intrapreneurship beknotten. Een beloningssysteem dat juiste bovenvermelde stimuli in acht neemt, en verder gaat dan enkel financiële beloning zal intrapreneurship veel sterker aanmoedigen.

#### **Praktijkvoorbeeld: Google, feedback op grote schaal, en in twee richtingen (2010)**

Shannon Deegan, director of people operations bij Google zegt het volgende over feedback in het magazine "The HR specialist" (editie Augustus 2010): "We spenderen veel tijd aan praten met onze werknemers, en zij geven ons daarmee steeds veel waardevolle feedback". Jaarlijks wordt daarom ook de "Googlegeist" georganiseerd, een survey die probeert de "the spirit of Google" te vatten. Op basis van deze resultaten probeert het management te begrijpen of er een juiste omgeving bestaat bij Google die verandering en innovatie drijft. Vervolgens worden de resultaten bekeken en plannen gemaakt om de bepaalde uitdagingen aan te pakken. Google staat er op om de werknemers duidelijk te maken welke acties genomen werden op basis van hun suggesties.

#### **3.2.4 Beschikbare tijd**

Beschikbare tijd verwijst onder andere naar de werkdruk die werknemers ervaren (Kuratko, 2007). Het is moeilijk voor werknemers om innovatief en ondernemend te zijn wanneer de bestaande werkdruk te groot is en er te weinig tijd is om over nieuwe zaken na te denken. Omdat vele organisaties drijven op het efficiënt gebruik van middelen zoals tijd, is het van belang dat er expliciet tijd wordt vrijgemaakt om intrapreneurship te stimuleren.

#### **Praktijkvoorbeeld: Corning Inc. (Ramaswami & Mackiewicz, 2010)**

Corning Inc. is een wereldspeler op het vlak van speciaal glas en keramiek uit de Verenigde Staten, en is ondanks zijn grootte toch erg ondernemend gebleven. De voornaamste reden hiervoor is dat de wetenschappers en ingenieurs er 10%-15% van hun tijd mogen besteden buiten hun lopende projecten. Dit heeft er voor gezorgd dat, ondanks de proces-georiënteerde industrie waarin Corning Inc. zich bevindt, er op de werkvloer een spirit van innovatie en berekende risico's leeft. De vrije tijd laat ook toe dat de wetenschappers hun licht gaan opsteken bij verschillende departementen, waardoor ideeën worden uitgewisseld en bedacht die mogelijks erg verschillend zijn dan het departement waar de wetenschapper oorspronkelijk vandaan komt.

## 4 Onderzoeksopzet

### 4.1 Doel van het onderzoek

In dit onderzoek onderzoeken we het belang van een aantal succesfactoren voor intrapreneurship in diverse organisatietypes. Volgende factoren die hiervoor besproken werden, komen aan bod:

- ❖ Het ondernemend profiel van werknemers
- ❖ De mate waarin de organisatiecultuur intrapreneurship ondersteunt
- ❖ De mate waarin werknemers nieuwe ideeën bedenken, promoten en realiseren binnen deze organisaties, ofwel intrapreneurship.

### 4.2 Opzet en verloop van het onderzoek

#### 4.2.1 Fase 1: Deskresearch en literatuurstudie

Via deskresearch en een literatuurstudie werden de verschillende thema's uit dit onderzoek onderzocht, zoals het ondernemend gedrag bij werknemers, de organisatiecultuur voor intrapreneurship, en de relatie tussen werknemer en organisatie. Aan de hand van deze literatuurstudie werden voor elk van deze thema's meetschalen geselecteerd voor de grootschalige online survey.

#### 4.2.2 Fase 2: Grootschalige online survey

In een tweede fase werd een grootschalige online survey gelanceerd voor werknemers van verschillende types organisaties. De verspreiding gebeurde via volgende drie kanalen:

- ❖ Via de databank van Vlerick Leuven Gent Management School werden zoveel mogelijk personen uit zo divers mogelijke organisaties geselecteerd. Vervolgens werd aan deze personen een e-mail verzonden met een verzoek tot deelname aan de online survey.
- ❖ De onderzoekers zijn actief op zoek gegaan naar diverse soorten organisaties en hebben hen overtuigd om deel te nemen aan dit onderzoek om de diversiteit van de steekproef te vergroten. Zo werden bijvoorbeeld ziekenhuizen, cultuurhuizen, ngo's, overheidsdiensten, en schoolinstellingen actief benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek.
- ❖ Vlerick Leuven Gent Management School is voor de datacollectie ook een samenwerking aangegaan met Vacature. Bij Vacature werd de online survey via een e-mail en via de website verspreid.

#### 4.2.3 Fase 3: Verwerking data en presentatie van de resultaten

In de derde fase werden de antwoorden van de respondenten statistisch verwerkt, en werden er conclusies getrokken uit de resultaten. Van de oorspronkelijke 6288 geregistreerde deelnames bleven na uitzuivering van de data 3858 bruikbare deelnames over. Deze uitzuivering hield in:

- ❖ Het verwijderen van onvolledige deelnames
- ❖ Het verwijderen van dubbele deelnames
- ❖ Het verwijderen van deelnames die minder dan 10 minuten in beslag namen

### 4.3 Meetinstrument

Voor een goed begrip van de resultaten van het onderzoek wordt de vragenlijst hieronder verder toegelicht. Niet alle constructen die werden opgenomen in de survey werden in het rapport verwerkt. Redenen hiervoor zijn bijvoorbeeld een gebrek aan interne consistentie van de meetschaal in deze meting, of het beperkte belang van het gemeten construct voor het uiteindelijke onderwerp van dit rapport. De meetschalen die in het rapport verwerkt werden zijn hieronder opgenomen.

In het eerste deel van de vragenlijst vulden respondenten **demografische gegevens** over zichzelf, hun organisatie, en de relatie tussen beide in. Respondenten werd gevraagd om hun geslacht, leeftijd en opleidingsniveau door te geven. Wat betreft de organisatie werd gevraagd naar de sector, het type organisatie, aantal werknemers en de leeftijd van de organisatie. De relatie tussen beide betreft vragen over de functie van de respondent en de positie binnen de organisatie, en de anciënniteit die de respondent in beide heeft. In een tweede deel werden de respondenten bevroegd rond de constructen die eerder werden uiteengezet.

In 0 worden de **meetschalen** weergegeven die gebruikt werden voor het meten van de centrale constructen in deze studie:

- ❖ het aantal (sub)dimensies, indien van toepassing
- ❖ het aantal opgenomen items (per (sub)dimensie)
- ❖ de mate waarin de items intern consistent zijn in deze meting (Cronbach's alfa). De waarde alfa is een indicatie van de mate waarin een aantal items in een meetschaal hetzelfde construct meten
- ❖ de bron van de schaal (steeds naast het construct vermeld, terug te vinden in de bibliografie van dit rapport)

In de bijlage van dit rapport kan u de specifieke schalen terugvinden die gebruikt werden voor het meten van de centrale constructen.

Tabel 3 Meetschalen opgenomen in de survey

Het ondernemend profiel van de werknemer			
Construct/dimensie	Bron	Aantal items	Interne consistentie
<b>Proactieve persoonlijkheid</b>	<b>Bateman &amp; Crant, 1993</b>	10	$\alpha = 0.78$
<b>Cognitieve stijlen</b>	<b>Cools &amp; van den Broeck, 2007a</b>		
<i>kennen</i>		4	$\alpha = 0.74$
<i>plannen</i>		4	$\alpha = 0.72$
<i>bedenken</i>		4	$\alpha = 0.73$
<b>Proactief gedrag</b>	<b>Parker &amp; Collins, 2010</b>		
<i>verantwoordelijkheid nemen</i>		3	$\alpha = 0.78$
<i>strategisch scannen</i>		3	$\alpha = 0.79$
De organisatiecultuur die intrapreneurship ondersteunt			
<b>Klimaat voor intrapreneurship</b>	<b>Kuratko &amp; Hornsby, 2010</b>		
<i>Dimensie 1: ondersteuning van het management</i>		12	$\alpha = 0.85$
<i>Dimensie 2: beslissingsvrijheid</i>		6	$\alpha = 0.89$
<i>Dimensie 3: beloning en aanmoediging</i>		3	$\alpha = 0.77$
<i>Dimensie 4: beschikbare tijd</i>		4	$\alpha = 0.78$
Intrapreneurship			
<b>Innovatief werkgedrag</b>	<b>Janssen, 2000</b>		
<i>Innovatief werkgedrag algemeen</i>		8	$\alpha = 0.93$
<i>Dimensie: genereren van ideeën</i>		3	$\alpha = 0.88$
<i>Dimensie: promoten van ideeën</i>		3	$\alpha = 0.89$
<i>Dimensie: realiseren van ideeën</i>		2	$\alpha = 0.82$

## 5 Resultaten

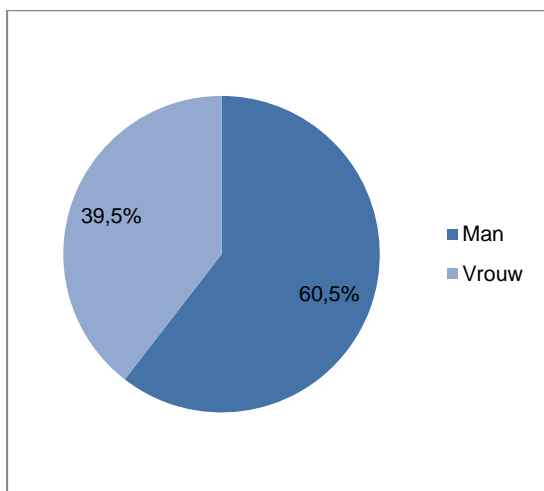
### 5.1 Een beschrijving van de deelnemers en hun organisatie

Hieronder wordt beknopt een beschrijving van de respondenten weergegeven, op basis van de demografische gegevens die verschaft werden. Gedetailleerde informatie vindt u terug in de grafieken.

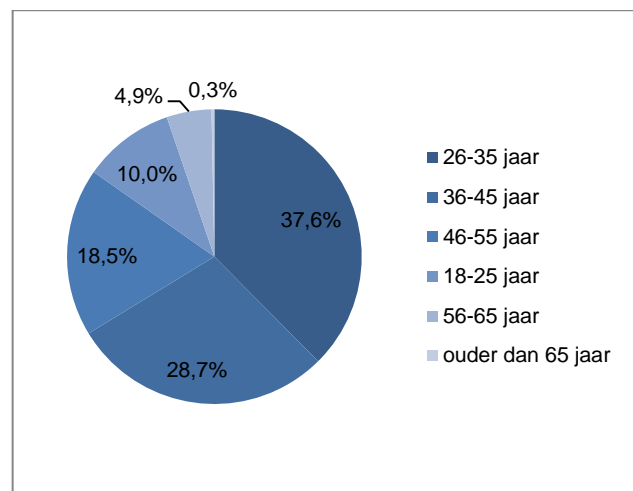
#### 5.1.1 Informatie over de werknemers

Een korte blik op de samenstelling van de respondenten van ons onderzoek leert ons dat:

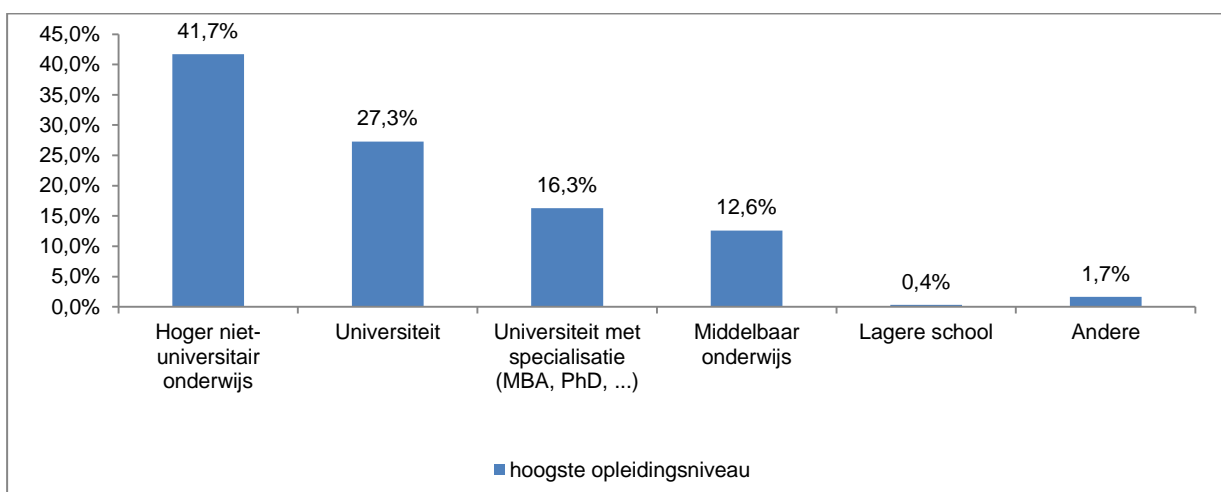
- ❖ de meerderheid van de respondenten mannelijk (60,5 %) is (Figuur 6)
- ❖ de grootste groep deelnemers tussen 26-35 jaar is (37,6 %) (Figuur 7)
- ❖ de grootste groep deelnemers hoger, niet-universitair onderwijs (41,7 %) heeft genoten (Figuur 9)
- ❖ de grootste groep deelnemers economische wetenschappen (27,7 %) studeerde, gevolgd door ingenieurswetenschappen (15,9 %), en exacte wetenschappen (13,3 %) (Figuur 10)



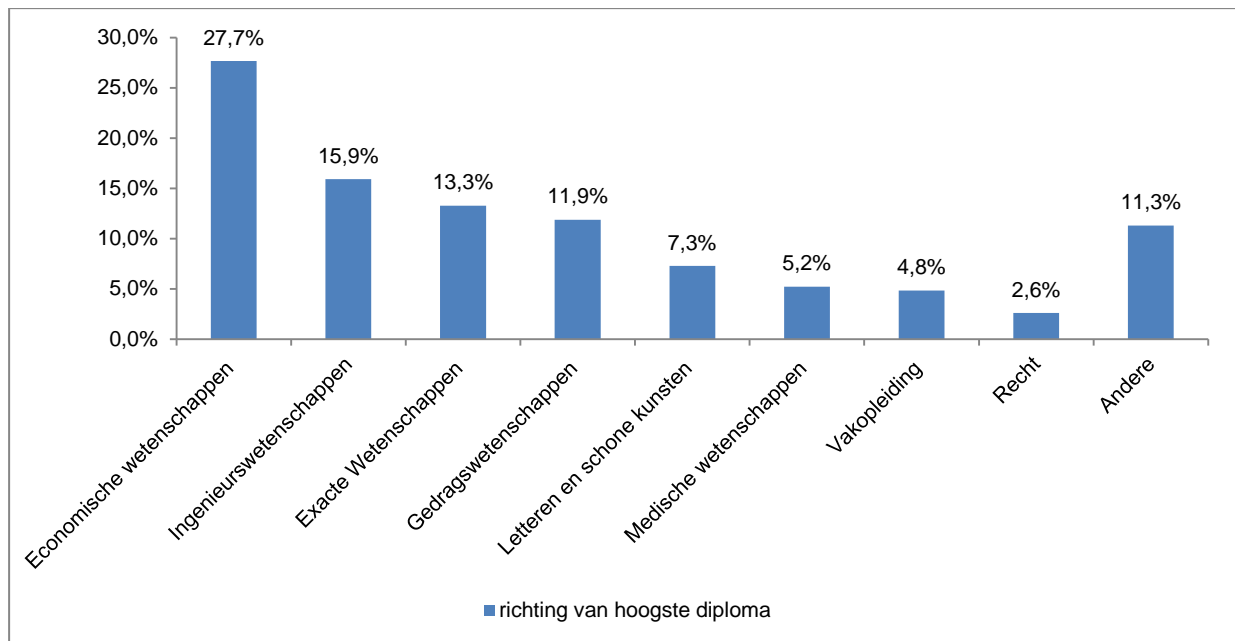
Figuur 7



Figuur 8



Figuur 9

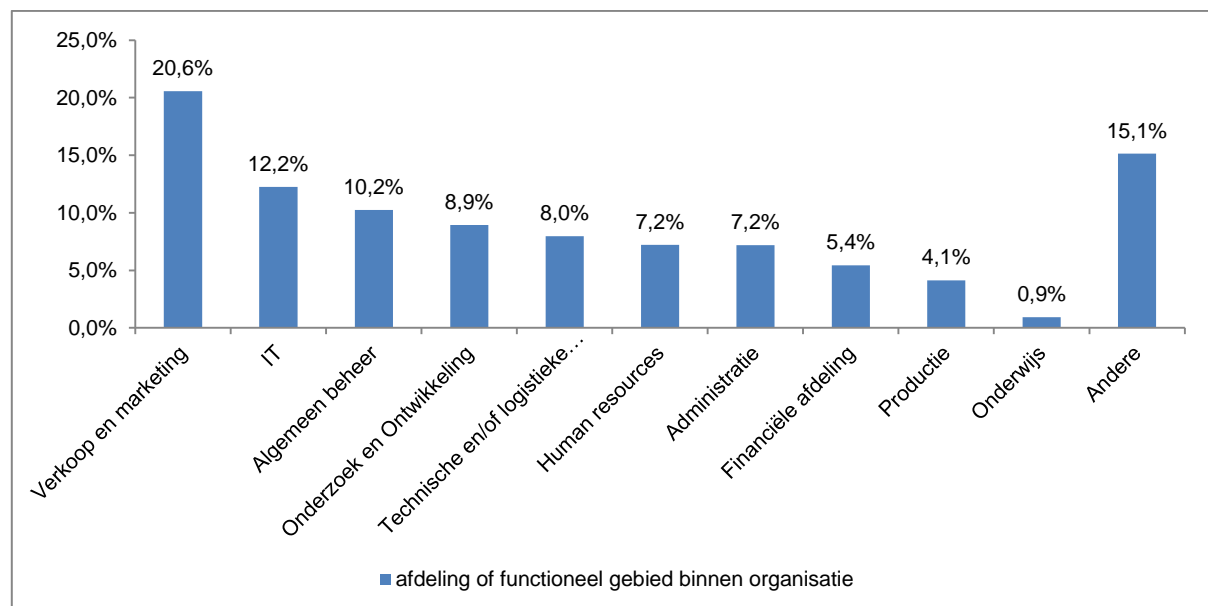


Figuur 10

### 5.1.2 Informatie over de werknemer in zijn organisatie

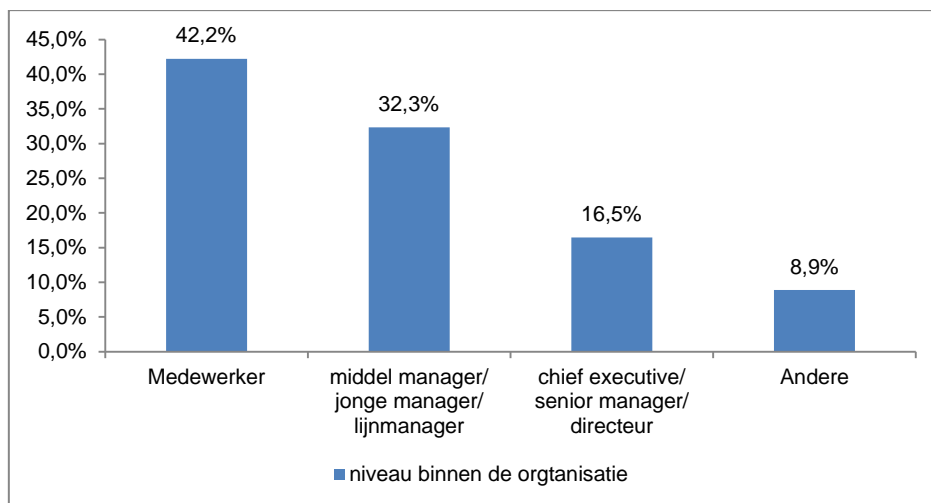
Enkele basisgegevens:

- ❖ De grootste groep van de respondenten werkt binnen verkoop en marketing (20,6 %), gevolgd door IT (12,2 %), en algemeen beheer (10,2 %). (Figuur 11)
- ❖ De grootste groep respondenten is als medewerker tewerkgesteld (42,2 %), gevolgd door middelmanager/jonge manager/lijnmanager (32,3 %) en chief executive/senior manager/directeur (16,5 %). (Figuur 12)



Figuur 11



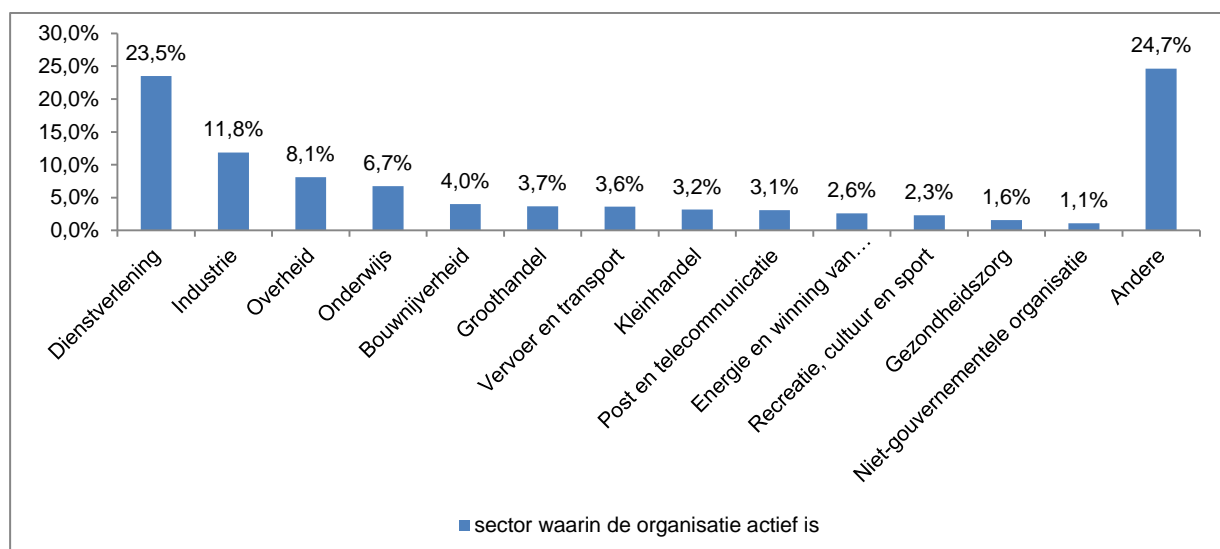


Figuur 12

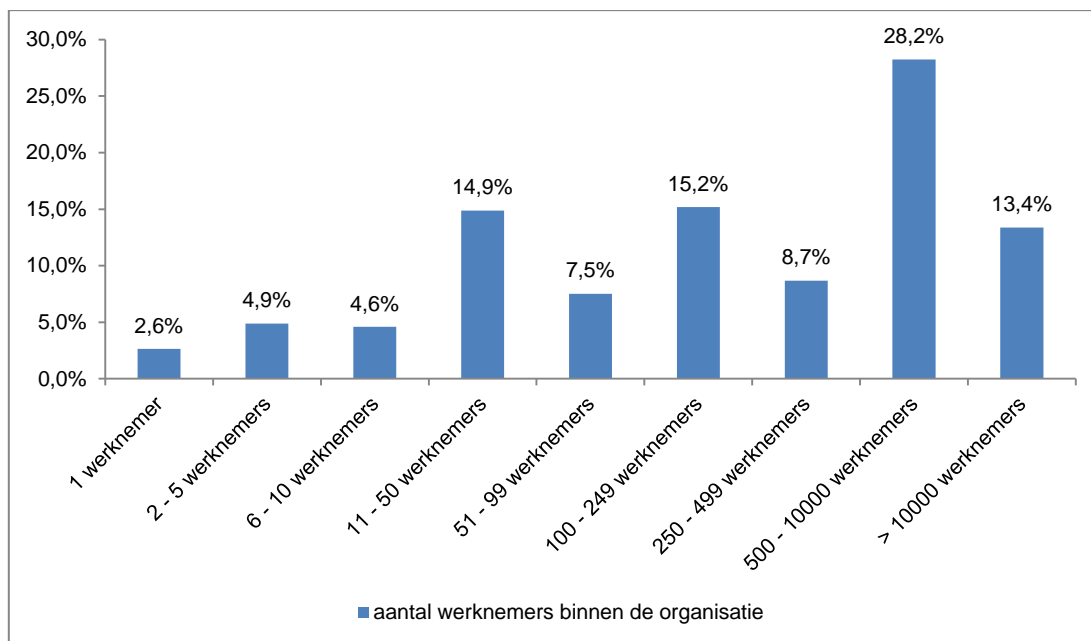
### 5.1.3 Informatie over de organisaties

De belangrijkste kenmerken van de organisaties:

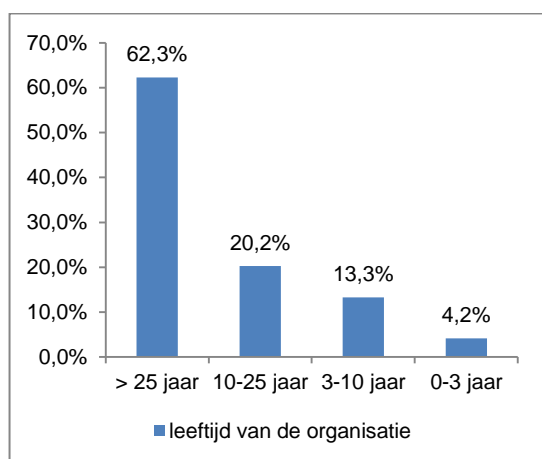
- ❖ De voornaamste sectoren waarin de organisaties van de respondenten actief zijn, zijn respectievelijk dienstverlening (23,5 %), industrie (11,8 %), overheid (8,1 %) en onderwijs (6,7 %). (Figuur 13).
- ❖ De grootste groep respondenten werkt in organisatie waar 500-10000 werknemers tewerkgesteld zijn (28,2 %), gevolgd door 100-249 werknemers (15,2 %), en 11-50 werknemers (14,9 %). (Figuur 14)
- ❖ De meeste respondenten werken in organisaties die ouder dan 25 jaar zijn (62,3 %). (Figuur 15)
- ❖ (Ongeveer een derde van de respondenten werkt in een non-profit organisatie (32,3 %). (Figuur 16)



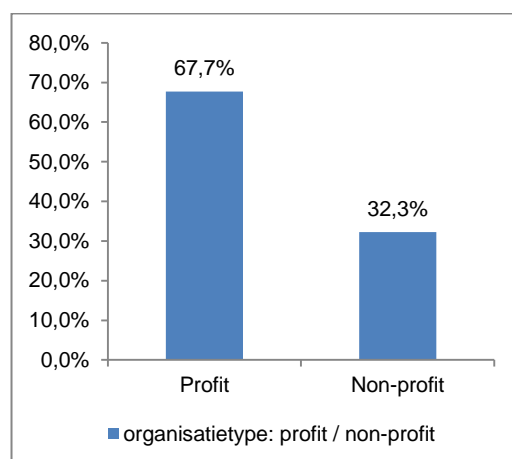
Figuur 13



Figuur 14

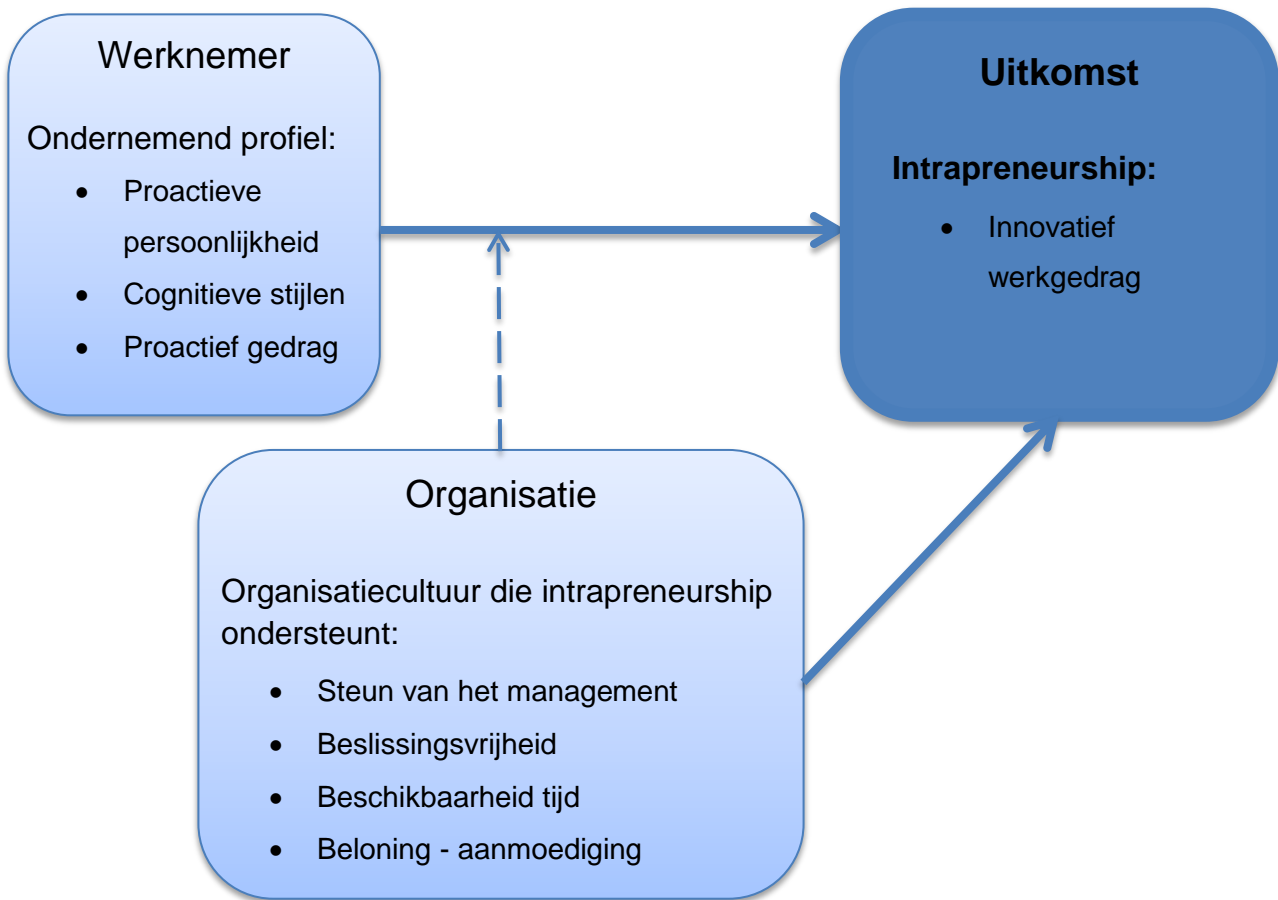


Figuur 15



Figuur 16

## 5.2 Een beschrijving van intrapreneurship in Vlaanderen



Figuur 17

In de volgende paragrafen wordt intrapreneurship, gemeten aan de hand van innovatief werkgedrag, beschreven in functie van de demografische factoren. Figuur 17 illustreert nogmaals de relatie tussen de succesfactoren en de uitkomst, intrapreneurship. Voor de drie verschillende dimensies van innovatief werkgedrag worden significante verschillen tussen personen en organisaties weergegeven door middel van de confidentie-intervallen. Innovatief werkgedrag werd gemeten aan de hand van vragen omtrent de mate waarin een werknemers een bepaalde gedrag vertoont, op een schaal van 1 tot en met 7 waarbij 1 staat voor “nooit” en 7 staat voor “altijd”.

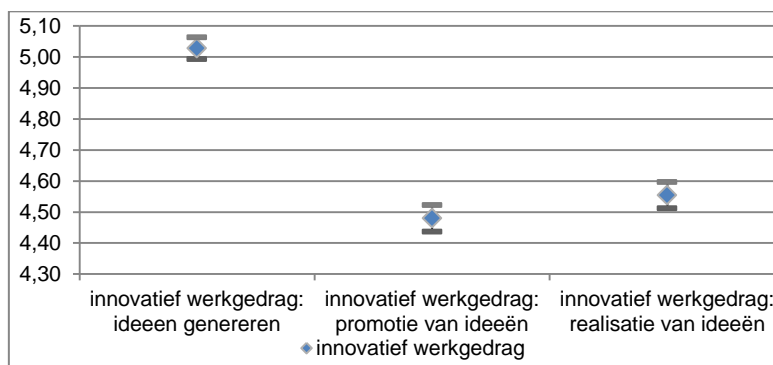
### Handleiding bij de interpretatie van de grafieken: confidentie-intervallen

In de grafieken vindt u telkens de gemiddelde score voor de meetschaal, met een confidentie-interval (boven- en ondergrens) van 95%. Dit betekent dat we met 95% zekerheid kunnen zeggen dat de gemiddelde score voor dit construct binnen deze grenzen valt. We spreken van een significant verschil wanneer de confidentie-intervallen van 2 categorieën niet overlappen.

De grootte van het confidentie-interval hangt af van 2 zaken: de grootte van de sample (aantal respondenten) en de spreiding van de variabele (de mate waarin de antwoorden op de vragen sterk

van elkaar verschillen). Grotere metingen leveren normaalgezien een betrouwbaarder resultaat, waardoor het confidentie-interval kleiner is, en omgekeerd. Dit betekent dat we voor de kleine subsamples grotere confidentie-intervallen krijgen, zoals in bepaalde figuren duidelijk merkbaar zal zijn. Wanneer we een grote spreiding van de resultaten krijgen (de respondenten antwoorden niet eensgezind op de vragen), dan krijgen we logischerwijs een groter confidentie-interval. Een voorbeeld helpt dit best te illustreren: Wanneer de respondenten in grote eensgezindheid aangeven matig akkoord te zijn met een bepaalde stelling (bijvoorbeeld 99% procent van de respondenten geeft de score 3 op een schaal 5), dan kunnen we met betrekkelijk grote zekerheid stellen dat het gemiddelde antwoord niet sterk van 3 zal afwijken, en zien we een klein confidentie-interval. Anderzijds, wanneer er weinig eensgezindheid is, (bijvoorbeeld: 50% van de respondenten scoort de vraag 0, en de overige 50% scoort de vraag 5), dan kunnen we wel stellen dat er een gemiddelde is (2,5 in dit geval), maar met veel minder eenduidigheid, en daarom krijgen we vervolgens een confidentie-interval dat veel groter is.

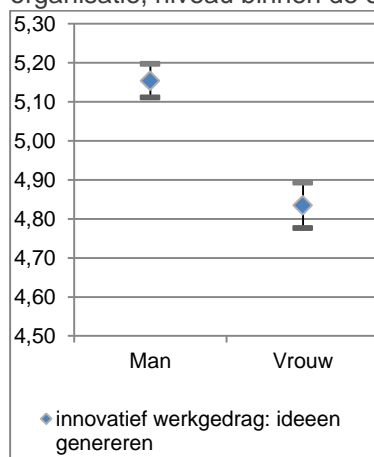
Figuur 18 toont dat de respondenten beduidend hoger scoren wat betreft het genereren van ideeën, vergeleken met de promotie of de realisatie ervan.



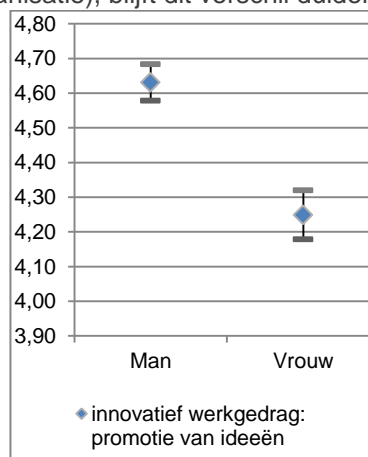
Figuur 18

### 5.2.1 Geslacht van de respondent

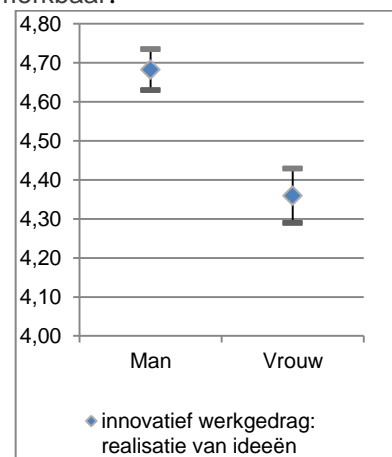
Vrouwen scoren zichzelf op de drie verschillende dimensies van innovatief werkgedrag beduidend lager dan mannen (Figuur 19 tot 21). Ook indien we controleren voor andere factoren (bv. type organisatie, niveau binnen de organisatie), blijft dit verschil duidelijk merkbaar.



Figuur 19



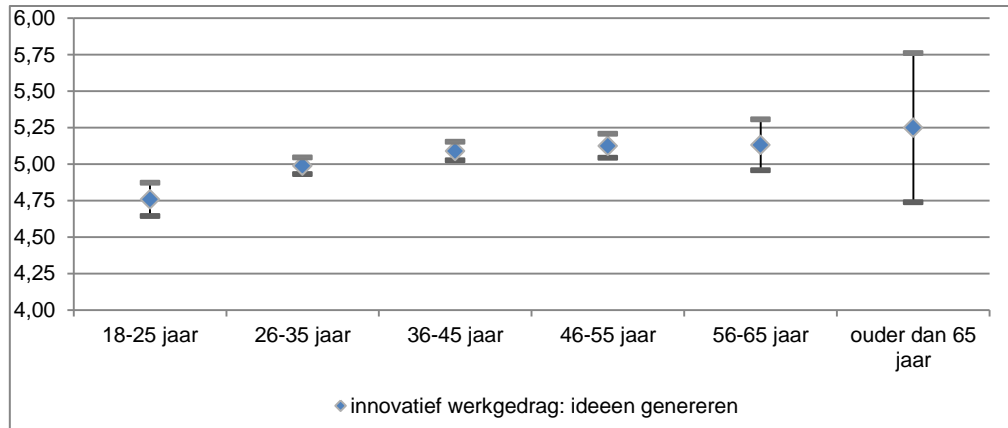
Figuur 20



Figuur 21

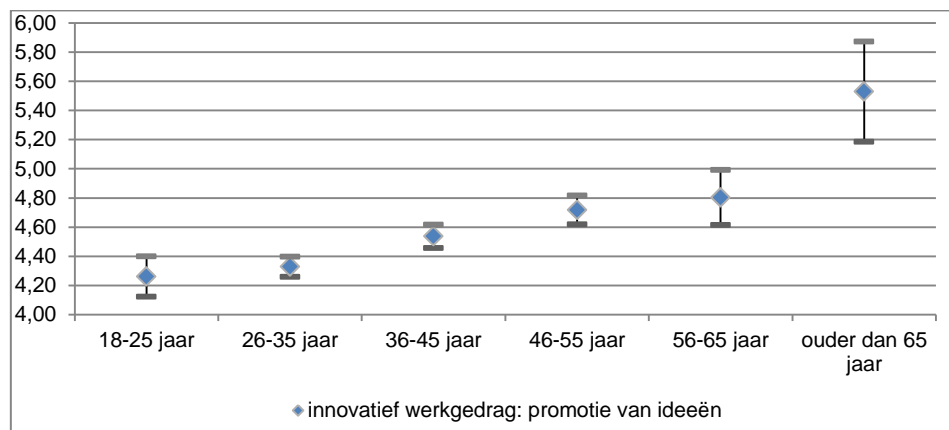
### 5.2.2 Leeftijd van de respondent

Ideeën genereren in functie van de leeftijd van de respondent (Figuur 22) lijkt te stijgen naarmate men ouder wordt. Vooral de leeftijdscategorie 18-25 jaar scoort significant lager dan de meeste categorieën. Deze verschillen zijn echter niet sterk uitgesproken.



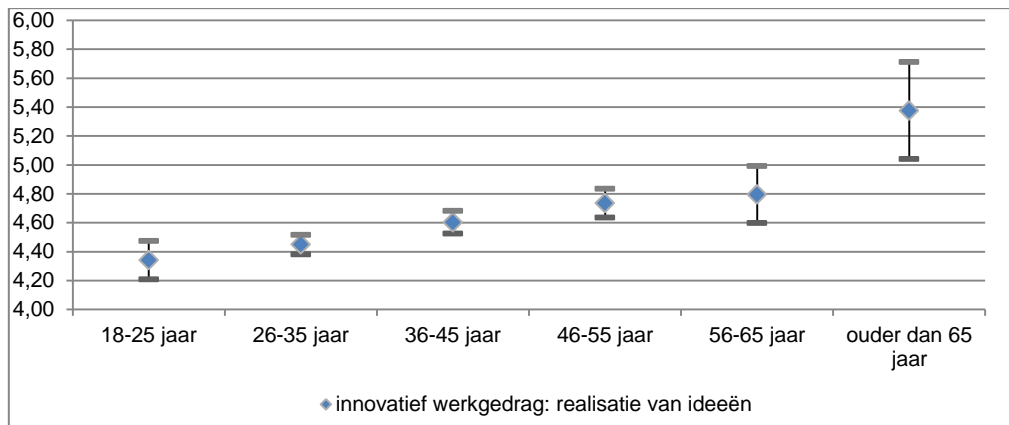
Figuur 22

Wat betreft de promotie van ideeën (Figuur 23) zien we ook een stijgende lijn in functie van de leeftijd, waarbij er duidelijk een significant verschil is tussen de groep tot 35 jaar en de categorieën daarboven. Opvallend ook is het significante verschil tussen de respondenten die ouder zijn dan 65 jaar en de overige categorieën. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat managers, wiens taak de promotie van ideeën is, doorgaans een hogere leeftijd dan gemiddeld hebben.



Figuur 23

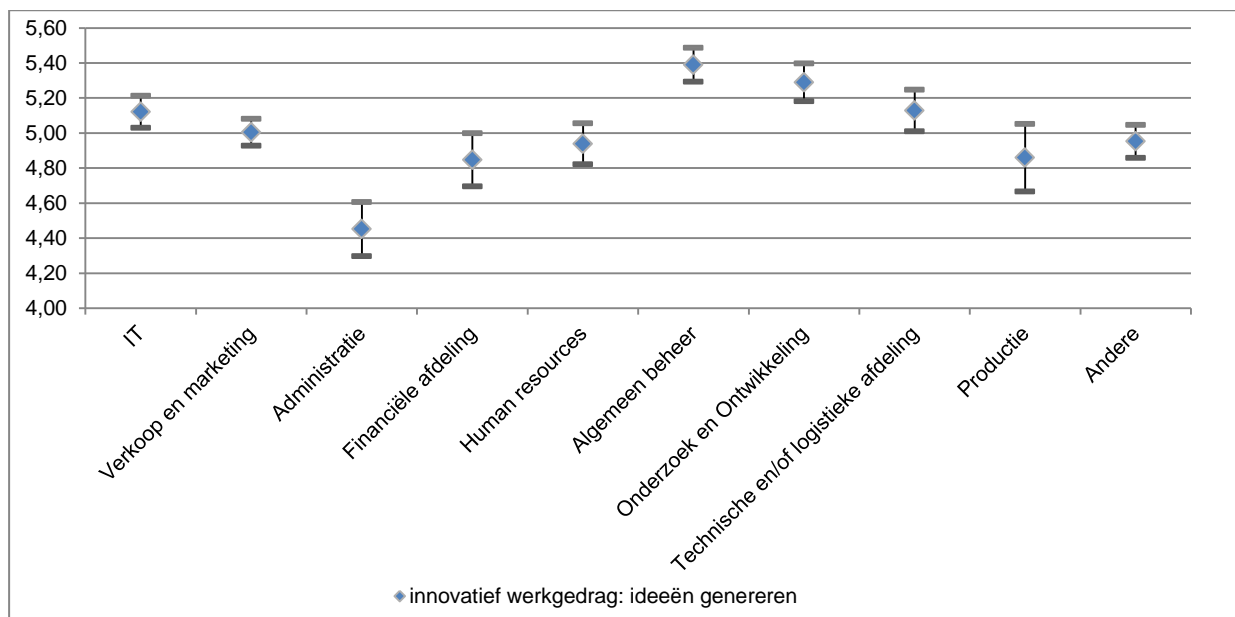
In Figuur 24, de realisatie van ideeën, merken we een vergelijkbaar patroon op: respondenten scoren hoger op deze dimensie in functie van hun leeftijd. Opnieuw valt de groep die ouder is dan 65 op met een significant verschil ten opzichte van alle andere categorieën.



Figuur 24

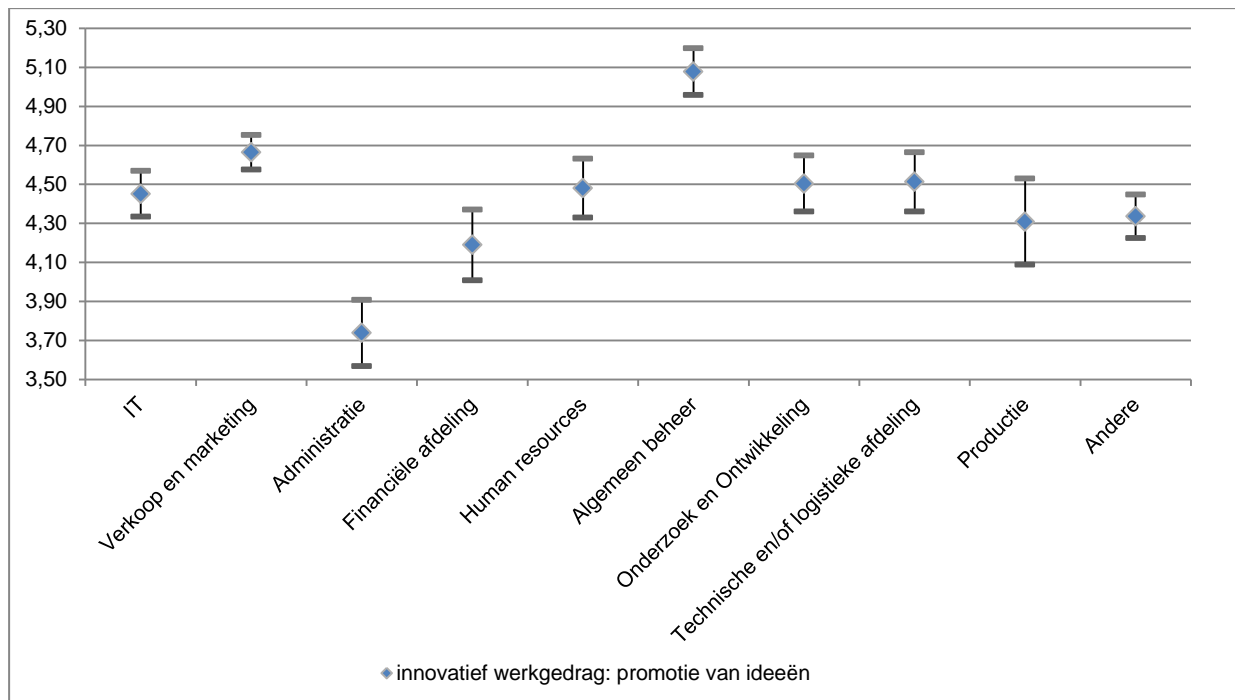
### 5.2.3 Functioneel gebied binnen de organisatie

Voor de dimensie ideeën genereren (Figuur 25) scoren de categorieën “algemeen beheer”, en “onderzoek en ontwikkeling” beiden het hoogst, maar ze verschillen niet significant van alle functionele gebieden. Administratie scoort opvallend lager op deze dimensie, en is zelfs significant verschillend ten opzichte van alle andere functionele gebieden.



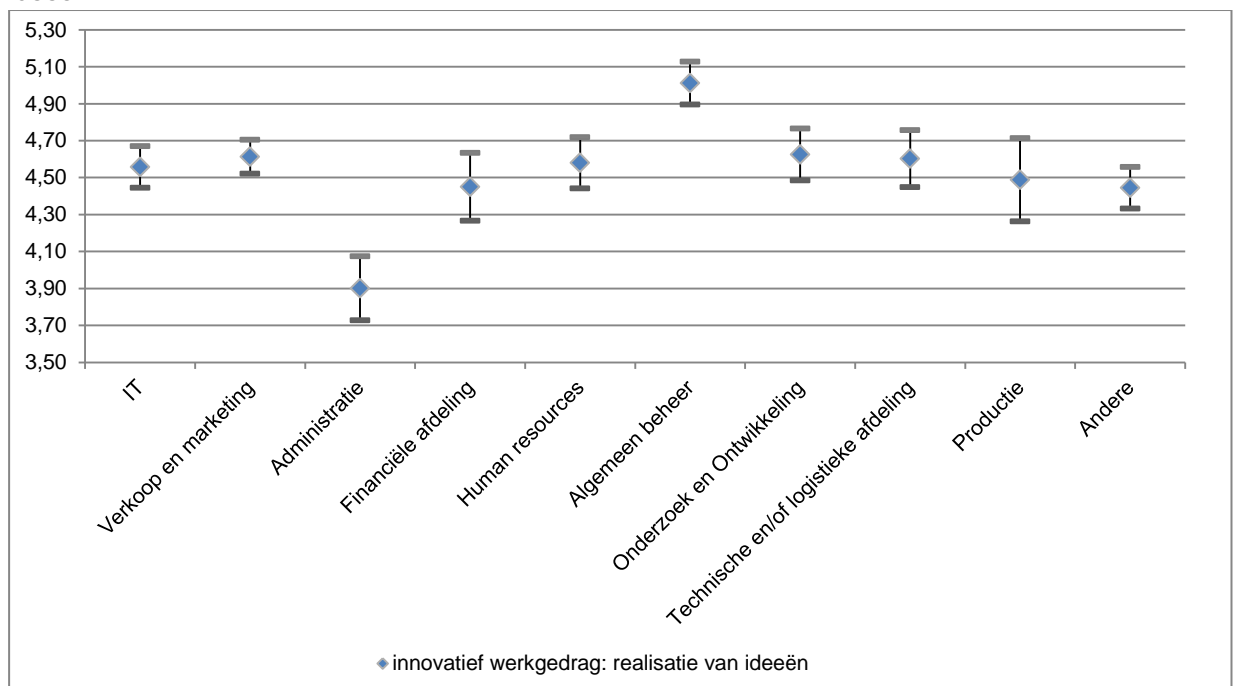
Figuur 25

Algemeen beheer scoort hoger en verschilt beduidend van de overige functionele gebieden wat betreft de promotie van ideeën (Figuur 26). Promotie van ideeën wordt in dit document ook beschreven als een van de taken van het middel- en lijnmanagement, die doorgaans het algemeen beheer op zich nemen binnen organisaties. Opnieuw scoort administratie lager dan de andere functionele gebieden, en is significant verschillend vergeleken met alle andere deelgebieden. Dit heeft wellicht te maken met het meer repetitieve karakter van het werk.



Figuur 26

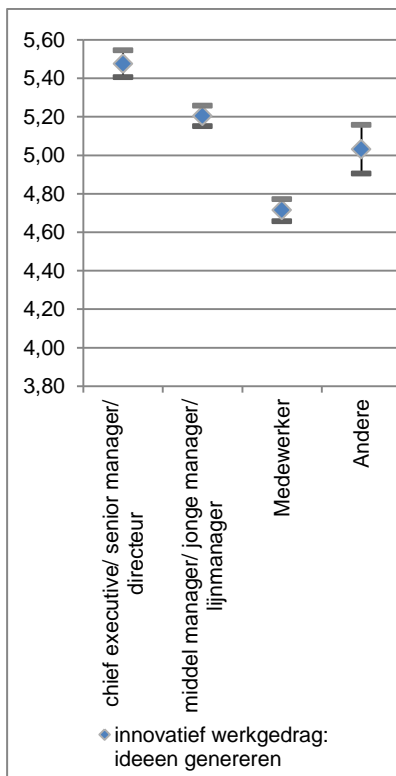
In Figuur 27, realisatie van ideeën, zien we een vergelijkbaar patroon met dat van promotie van ideeën.



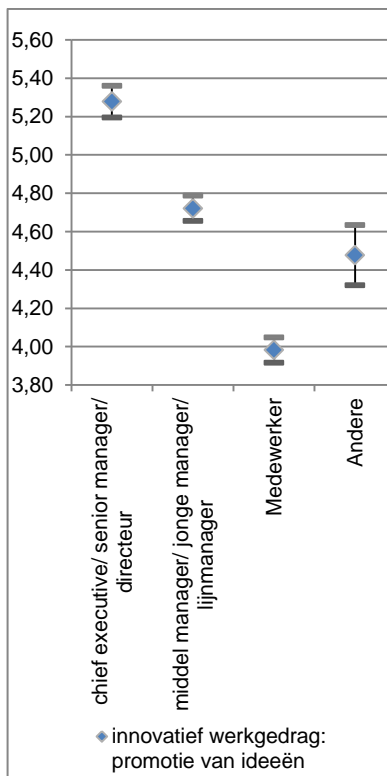
Figuur 27

## 5.2.4 Positie binnen de organisatie

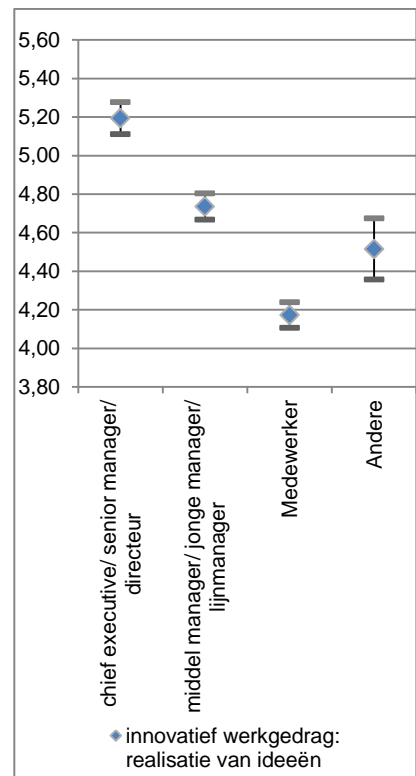
Uit Figuren 28 tot 30, de positie van de respondent binnen de organisatie, lezen we af op dat we voor alle dimensies van innovatief werkgedrag een gelijkaardig patroon zien: de respondenten scoren significant hoger in functie van de positie binnen de organisatie. Wat betreft de promotie van ideeën liggen de categorieën het verst uit elkaar en zijn de verschillen onderling dus het grootste. Uit multivariate analyses waarin we controleren voor andere factoren, blijkt dat hoe hoger de functie binnen de organisatie hoe meer men betrokken is bij de promotie van ideeën. Belangrijk: uit multivariate analyses blijkt ook dat medewerkers meer betrokken zijn bij de generatie van nieuwe ideeën in vergelijking met topmanagers. Dit in tegenstelling tot onderstaande figuur. Een mogelijke verklaring is het feit dat medewerkers o.a. nauwer betrokken zijn bij operationele processen en de markt waar ideeën voor verbeteringen doorgaans ontstaan.



Figuur 28



Figuur 29

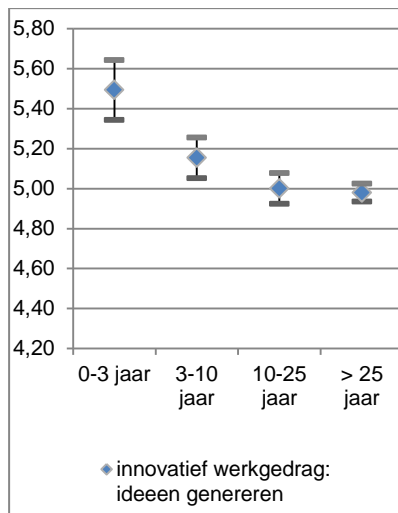


Figuur 30

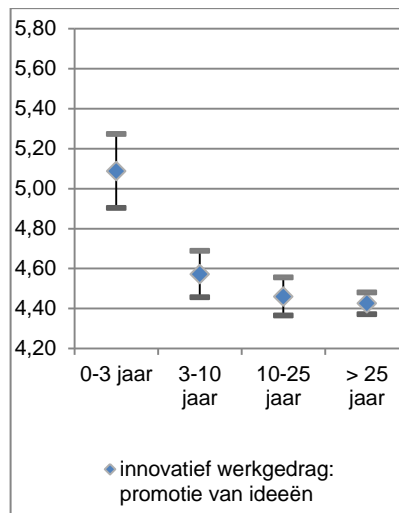
## 5.2.5 Leeftijd van de organisatie

Wat betreft de leeftijd van de organisatie (Figuur 31 tot 33) valt op dat de drie verschillende dimensies van innovatief werkgedrag dalen in functie van de leeftijd van de organisatie. Daarbij dient wel te worden opgemerkt dat enkel de organisaties die 0-3 jaar oud zijn significant verschillen van diegene die ouder zijn wat betreft innovatief werkgedrag. In multivariate analyses komt het effect van de leeftijd van een organisatie op het innovatief werkgedrag niet naar voor.

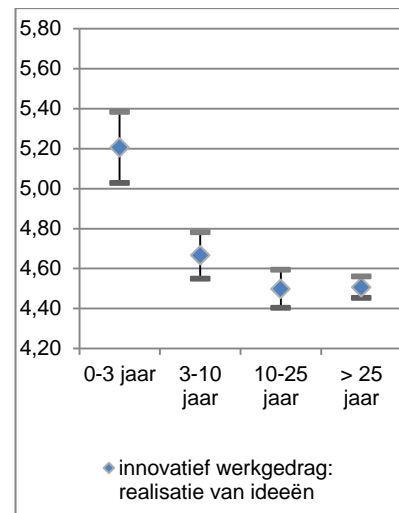




Figuur 31



Figuur 32

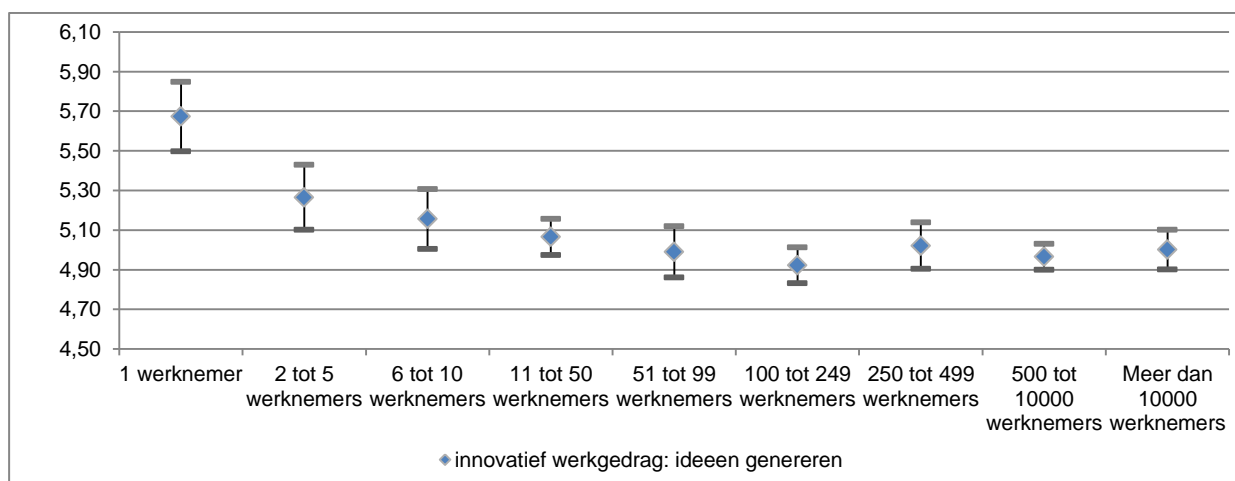


Figuur 33

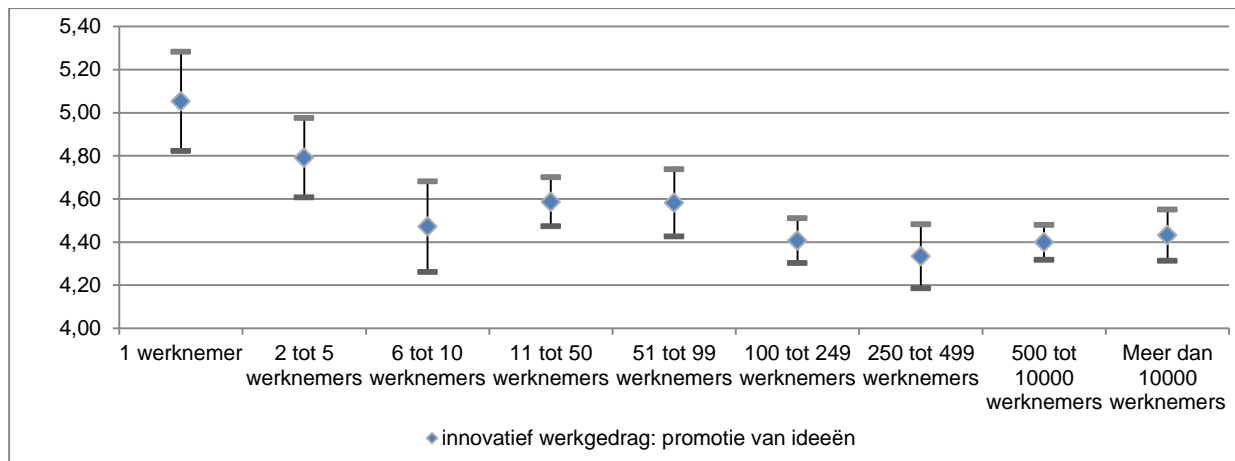
## 5.2.6 Aantal werknemers van de organisatie

Voor innovatief werkgedrag en zijn dimensies, lijken de gemiddelden te dalen in functie van het aantal werknemers (Figuur 34, Figuur 35, Figuur 36). Let wel, de meeste confidentie-intervallen overlappen, wat betekent dat de verschillen tussen de categorieën niet significant zijn. Toch is dit een interessante bevinding, omdat veel academische literatuur beschrijft dat intrapreneurship minder prevalent is naarmate de organisatie groeit. Onze multivariate analyses bevestigen dit: in zeer grote organisaties (meer dan 500 werknemers) neemt het innovatief werkgedrag van werknemers af.

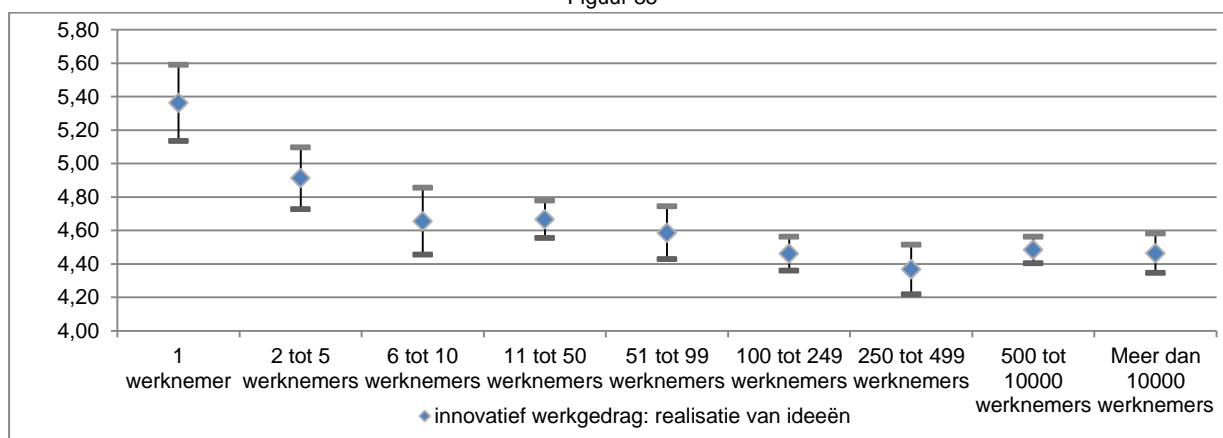
Daarnaast zijn het vooral de respondenten die actief zijn in organisaties tot 5 personen die zichzelf op alle dimensies betrekkelijk hoog scoren.



Figuur 34



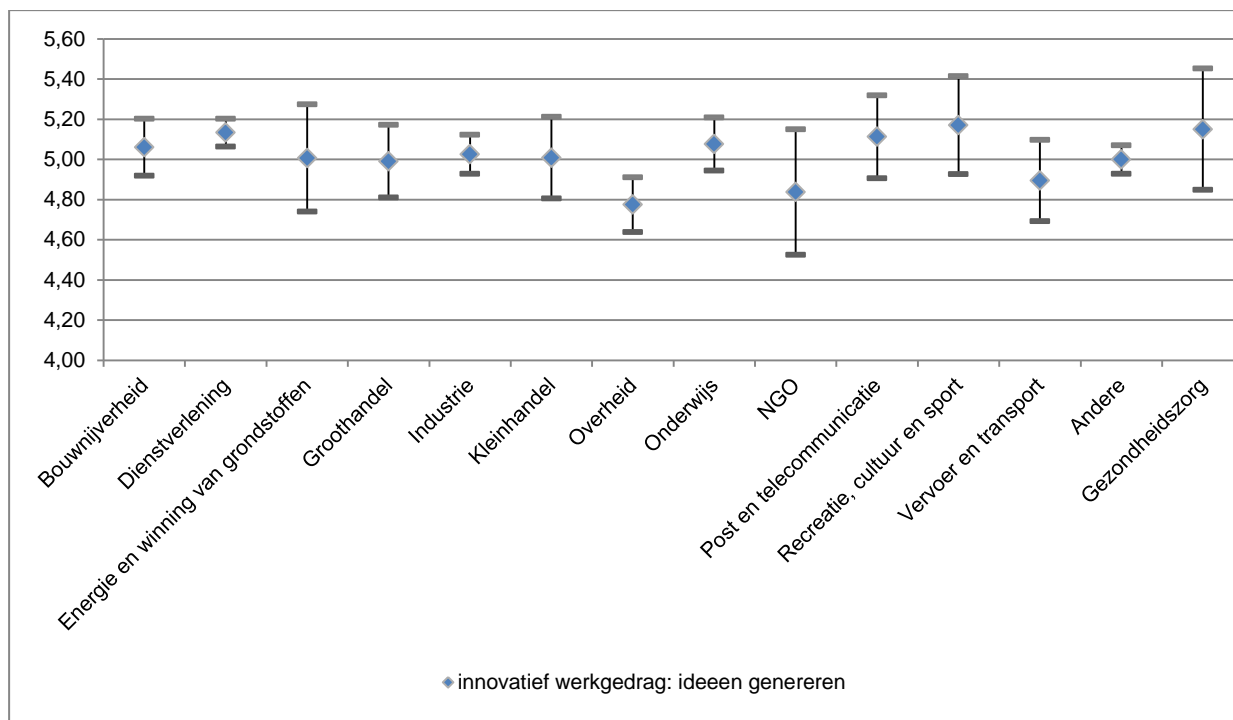
Figuur 35



Figuur 36

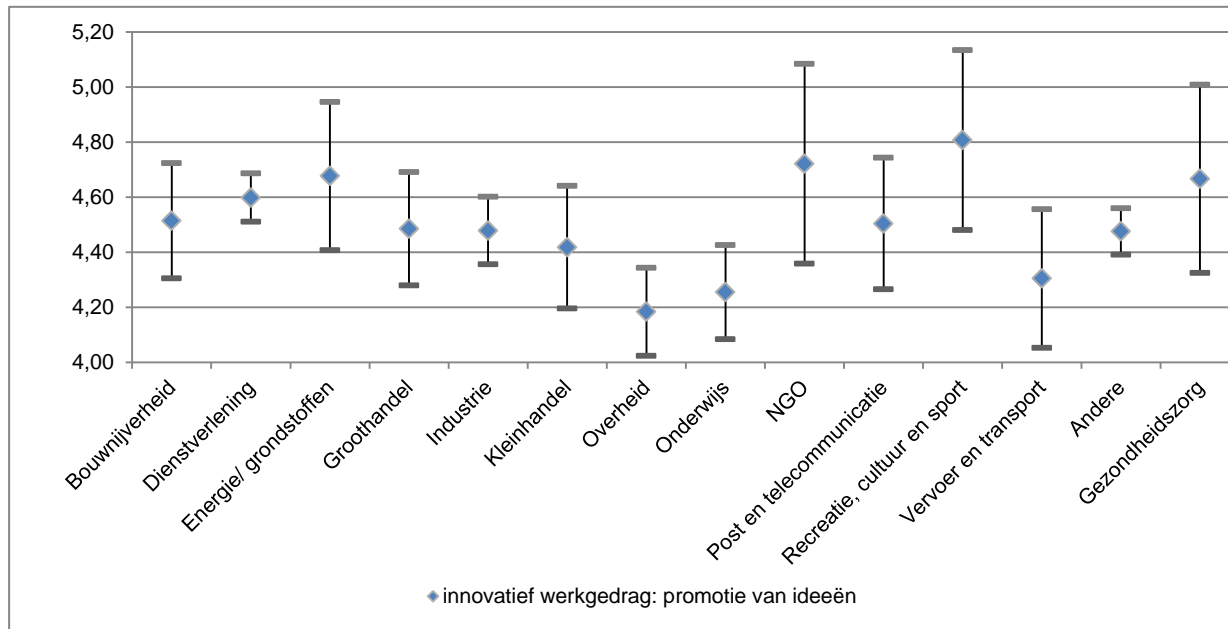
### 5.2.7 Sector waarin de organisatie actief is

In functie van de sector waarin de organisatie actief is, verschillen de gemiddelden voor innovatief werkgedrag, maar de confidentie-intervallen overlappen vaak. Dat betekent dat deze verschillen niet statistisch significant zijn. We stellen wel vast dat de overheid de sector is waarin de respondenten consequent het laagste scoren, en dat deze sector het meest significant lijkt te verschillen van de andere sectoren. Er bestaan weinig significante verschillen tussen de sectoren met betrekking tot de dimensie ideeën genereren, met uitzondering van dienstverlening en overheid.



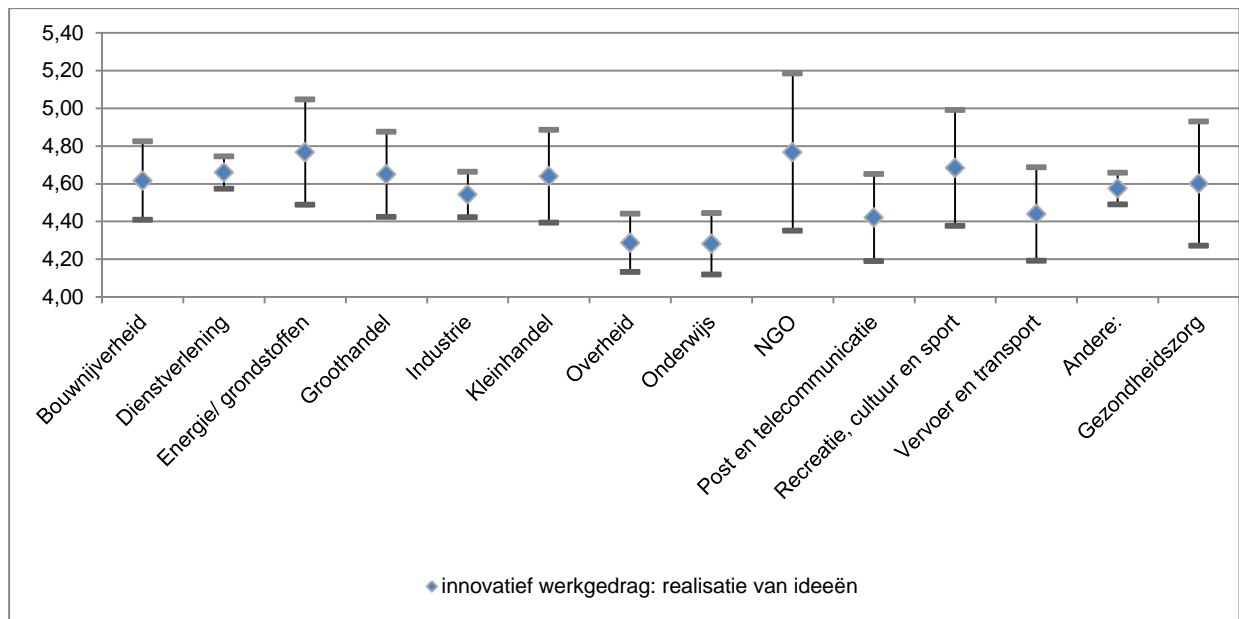
Figuur 37

Bij de promotie van ideeën (Figuur 38) verschilt de overheid en het onderwijs significant van dienstverlening, en van recreatie, cultuur en sport.



Figuur 38

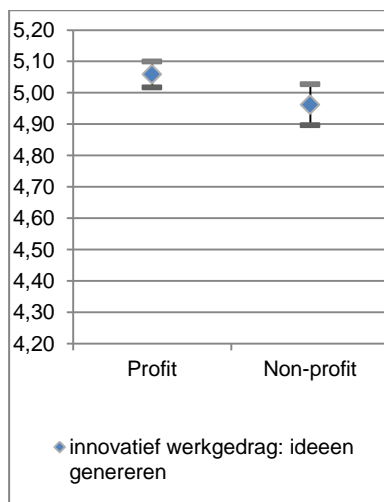
Realisatie van ideeën (Figuur 39) is de dimensie waarop zich nog andere verschillen afspelen. Hier verschillen de overheid en het onderwijs significant van dienstverlening en energie/ grondstoffen.



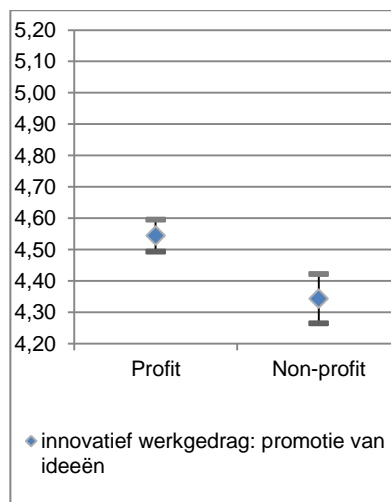
Figuur 39

### 5.2.8 Profit versus non-profit

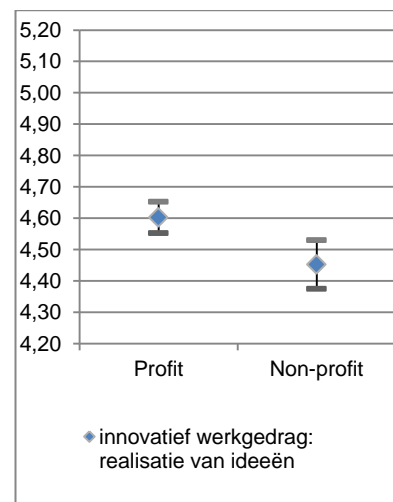
Er spelen zich kleine maar significante verschillen af tussen de profit en de non-profit sector op de dimensies promotie van ideeën en realisatie van ideeën (Figuren 40 tot 42).



Figuur 40



Figuur 41



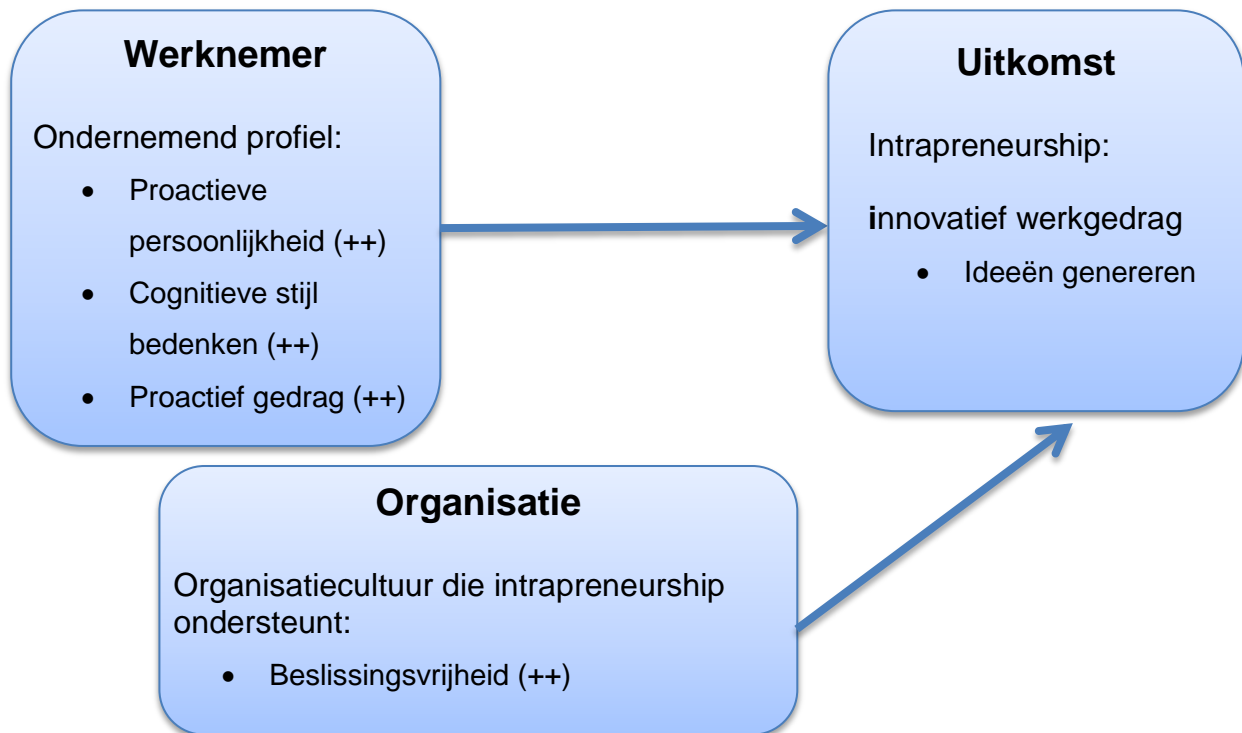
Figuur 42

### 5.3 Multivariate analyses: Welke succesfactoren wegen door?

In dit onderdeel wordt nagegaan welke factoren het belangrijkst zijn om de mate van intrapreneurship bij werknemers te verklaren. De methodologie die hiervoor gebruikt werd is een OLS (Ordinary Least Squares) regressie waarbij ons centraal model getest werd. Aan dit model werden verschillende controlevariabelen toegevoegd (b.v. geslacht, departement binnen de organisatie, sector, leeftijd, leeftijd organisatie, grootte organisatie, enz.).

#### 5.3.1 Innovatief werkgedrag: Ideeën genereren

Zoals beschreven bij de succesfactoren voor intrapreneurship (zie hoofdstuk 3) kan innovatief werkgedrag opgedeeld worden in drie verschillende fasen: ideeën genereren, ideeën promoten en ideeën implementeren. Het is mogelijk dat het effect van het ondernemend profiel van de werknemer en het klimaat voor ondernemerschap verschillend is voor deze drie fasen. In Figuur 43 tonen we de resultaten voor het deelaspect ideeën genereren.



Figuur 43

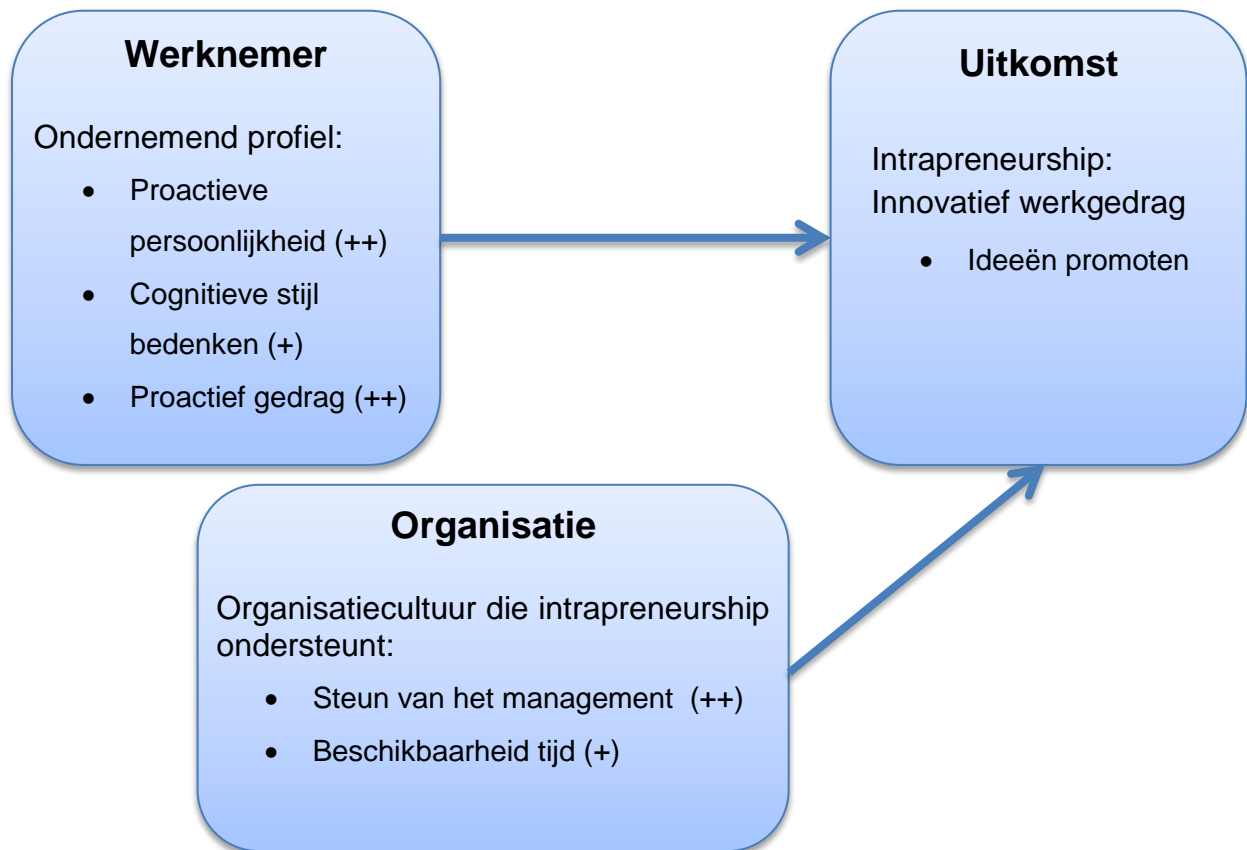
De factoren die een sterk positief effect genereren worden met (++) aangeduid terwijl de factoren die een licht positief effect genereren met een (+) aangeduid zijn. Positief verwijst hier naar positieve coëfficiënten in de regressie analyse.

Uit Figuur 43 blijkt dat het ondernemend profiel van de werknemer uiterst belangrijk is voor het opwekken van nieuwe ideeën. Voor wat betreft de organisatiecultuur die intrapreneurship ondersteunt, tonen de resultaten duidelijk aan dat de mate van beslissingsvrijheid cruciaal is voor het genereren van nieuwe ideeën bij werknemers. Hoe meer vrijheid werknemers krijgen om zelf te beslissen hoe ze het werk uitvoeren, hoe groter de kans dat ze zelf met vernieuwende ideeën komen. De andere factoren binnen de organisatiecultuur spelen in deze fase minder een rol. Uit onze controlevariabelen blijkt dat medewerkers meer betrokken zijn bij het opwekken van nieuwe ideeën in vergelijking met het

topmanagement. Opnieuw blijken mannen meer betrokken bij het opwekken van vernieuwende ideeën in vergelijking met vrouwen.

### 5.3.2 Innovatief werkgedrag: Ideeën promoten

Een tweede stap in het innovatief proces is het promoten van ideeën bij anderen. Dit betekent het overtuigen van anderen dat het de moeite waard is om het idee verder te onderzoeken en eventueel tot implementatie over te gaan.

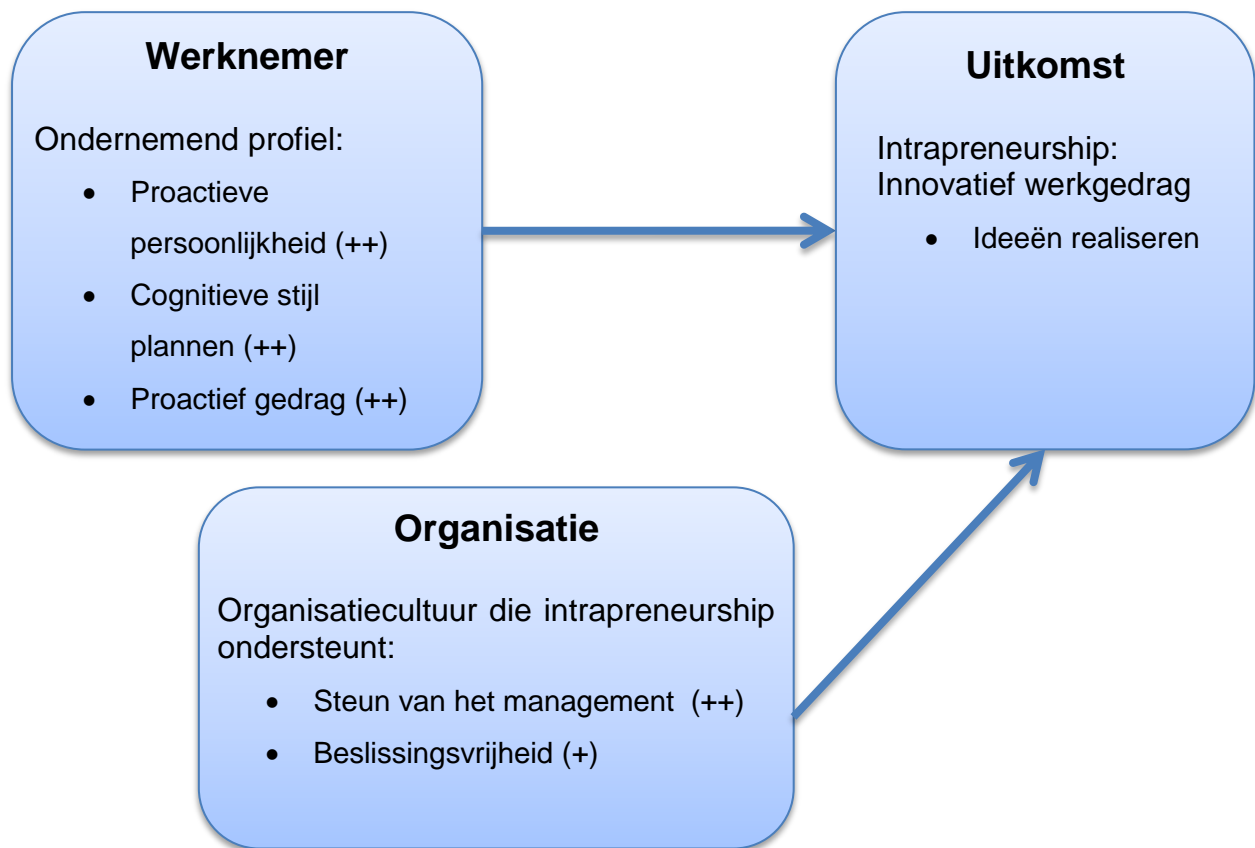


Figuur 44

De resultaten in Figuur 44 tonen aan dat het ondernemend profiel van de werknemer een voorname rol speelt. Opvallend in deze tekening is dat enkel de steun van het management in deze fase cruciaal is. Beschikbare tijd speelt een beperktere rol. Dit staat in contrast met de idee generatie fase waar beslissingsvrijheid de belangrijkste determinerende factor was. Uit de analyse van onze controlevariabelen blijkt bovendien dat voornamelijk personen ouder dan 45 jaar) en personen die zich binnen het middenmanagement of topmanagement bevinden hier een cruciale rol spelen. Dit hoeft niet te verwonderen aangezien zij budgetverantwoordelijkheid dragen en fiat kunnen geven.

### 5.3.3 Innovatief werkgedrag: Ideeën realiseren

De derde stap in het innovatief proces is het realiseren van ideeën door effectief tot implementatie over te gaan. Dit betekent concreet betrokken zijn bij de uitvoering van het idee.



Figuur 45

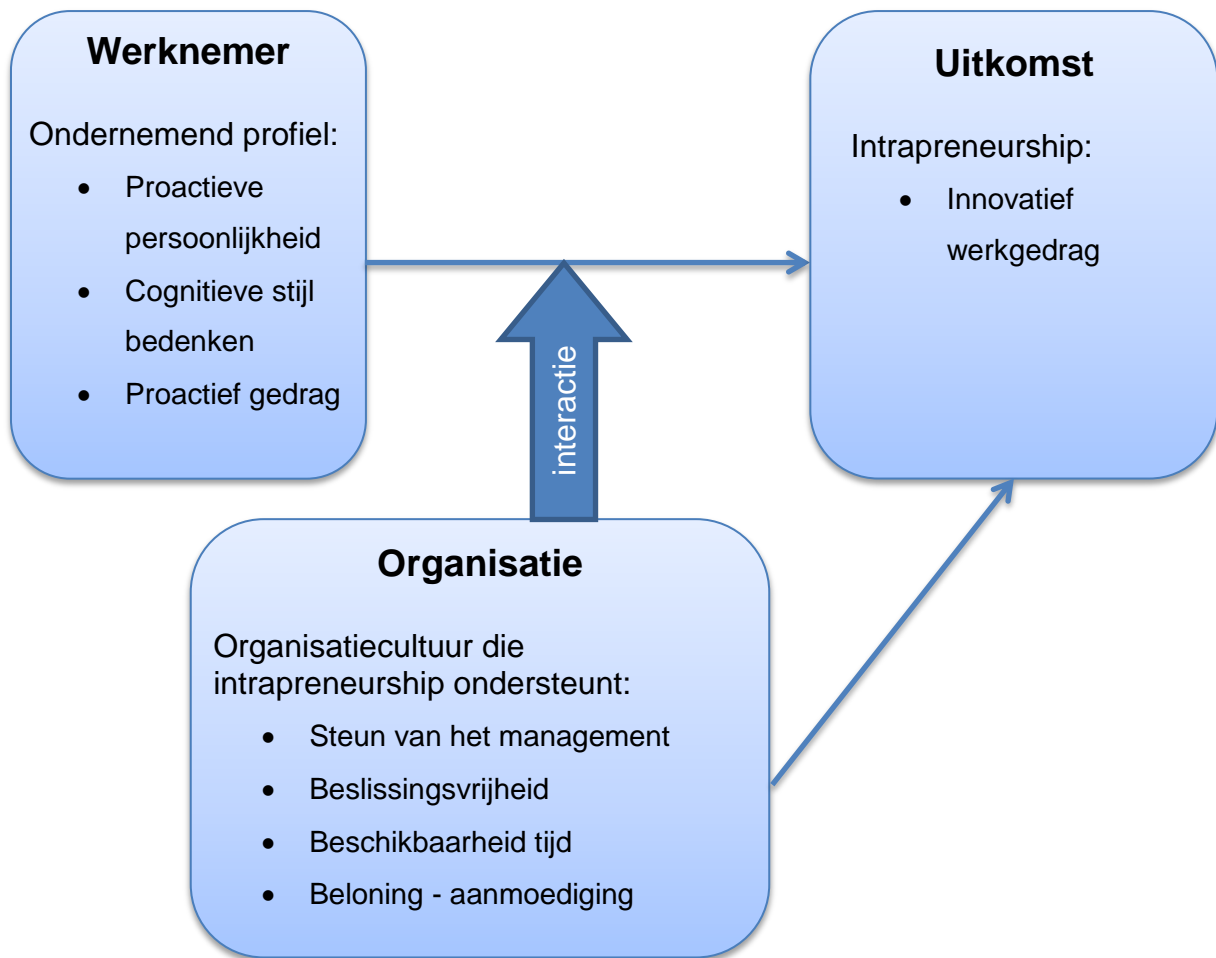
Figuur 45 toont opnieuw aan dat het ondernemend profiel van de werknemer zeer belangrijk is in deze fase. Een opvallende vaststelling in deze fase is dat de cognitieve stijl plannen belangrijker blijkt te zijn dan de cognitieve stijl bedenken. In deze fase blijkt creativiteit dus minder belangrijk en komt organiserend vermogen meer op de voorgrond. Dit toont duidelijk aan dat diverse cognitieve stijlen belangrijk zijn in het creatieve proces. Uit onze controlevariabelen blijkt dat mannen opnieuw meer betrokken zijn in deze fase.

Op het niveau van de organisatie zijn steun van het management, en in mindere mate beslissingsvrijheid, de doorslaggevende succesfactoren.

#### 5.3.4 Effect van de interactie tussen het ondernemend profiel van de werknemer en het klimaat voor intrapreneurship op het innovatief werkgedrag

In bijkomende analyses werd nagegaan of het effect van het ondernemend profiel van de werknemers versterkt of afgezwakt wordt door het klimaat voor intrapreneurship binnen een organisatie. Dit wordt weergegeven door de vette pijl in **Error! Reference source not found.**. De vraag die we concreet stellen is bijvoorbeeld of personen met een proactieve persoonlijkheid meer of minder innovatief werkgedrag vertonen in een klimaat waarbinnen intrapreneurship aangemoedigd wordt.

*Trait activation theory* stelt dat de invloed van bepaalde eigenschappen op persoonsniveau maar tot uiting komen binnen een bepaalde organisatorische context. Uit onze resultaten blijkt dat het effect van proactieve persoonlijkheid en het effect van proactief gedrag minder sterk tot uiting komt binnen organisaties waar de organisatiecultuur intrapreneurship sterk ondersteunt.



Figuur 46

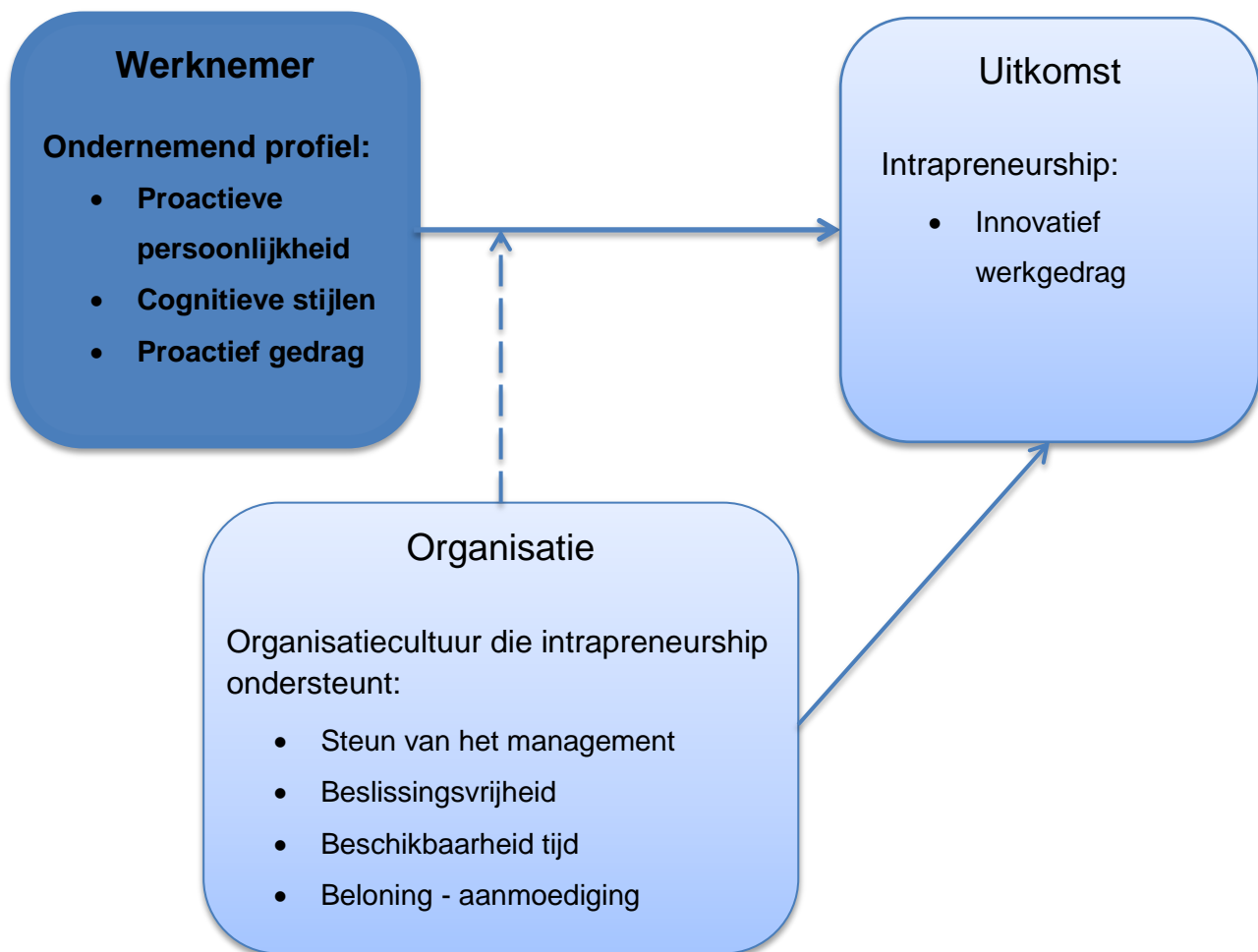
Deze bevinding wordt ondersteund in de bedrijfspsychologie die stelt dat een sterke bedrijfscultuur gedrag opwekt bij werknemers ook al bestaat hier geen persoonlijke aanleg voor (Bem & Allen, 1974; Mischel, 1977; Monson, Hesley, & Chernick, 1982). Concreet betekent dit dat een organisatie waarbinnen intrapreneurship sterk gepromoot wordt minder afhankelijk is van het proactief profiel van de werknemers. Dit is een zeer belangrijke vaststelling aangezien het moeilijk is om de proactieve persoonlijkheid van personen bij te sturen. Een gunstig bedrijfsklimaat kan dus het tekort aan proactieve profielen compenseren.

#### 5.4 Benchmarking van de succesfactoren voor intrapreneurship voor diverse soorten organisaties

In voorgaande deel werden succesfactoren voor intrapreneurship geïdentificeerd. In onderstaande secties worden significante verschillen voor deze factoren besproken voor diverse types organisaties. Meer in het bijzonder wordt het verschil beken in functie van de leeftijd van de organisatie, het aantal werknemers, de sector en het profit versus non-profit profiel.



#### 5.4.1 Het ondernemend profiel van de werknemer in functie van de kenmerken van de organisatie

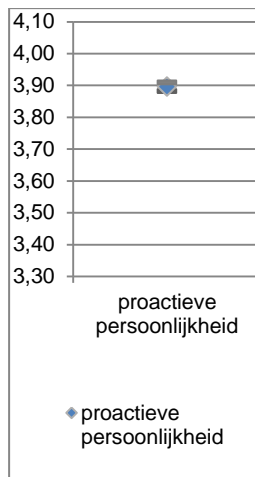


Figuur 47

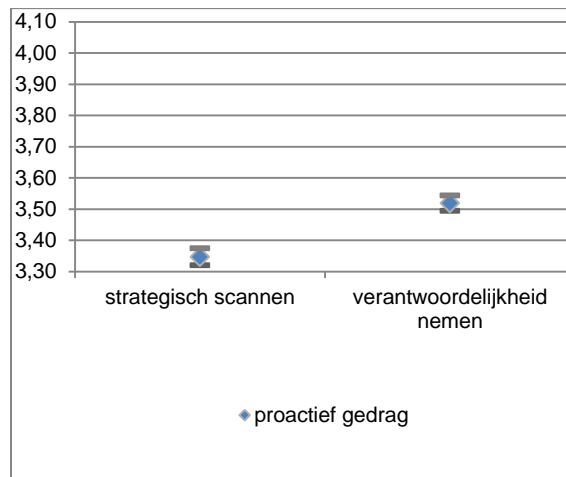
Hieronder bespreken we de aspecten van het ondernemende profiel van de werknemer in functie van de kenmerken van de organisatie waarin men werkt. De constructen zijn:

- ❖ Proactieve persoonlijkheid (Bateman & Crant, 1993)
- ❖ Proactief gedrag (Parker & Collins, 2010)
- ❖ De cognitieve stijlen (Cools & van den Broeck, 2007a)

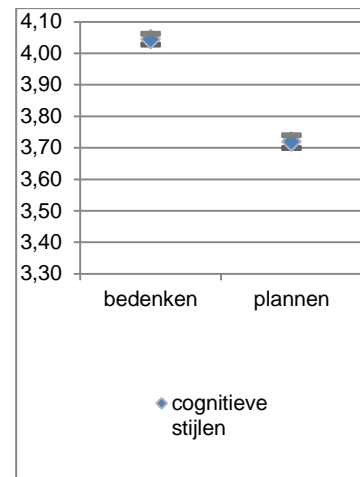
In onderstaande grafieken wordt de gemiddelde score van de constructen weergegeven voor alle respondenten (Figuur 48 tot 50). Alle constructen werden gemeten op een schaal van 1 tot en met 5. Voor proactieve persoonlijkheid en de cognitieve stijlen werden de respondenten stellingen voorgelegd, waarbij ze moesten aanduiden in welke mate ze daarmee akkoord gingen, 1 is helemaal niet akkoord, 5 is helemaal akkoord. Voor proactief gedrag moesten de respondenten aanduiden in welke mate ze bepaalde gedragingen aan de dag legden, waarbij 1 zeer weinig betekent, en 5 zeer veel.



Figuur 48



Figuur 49

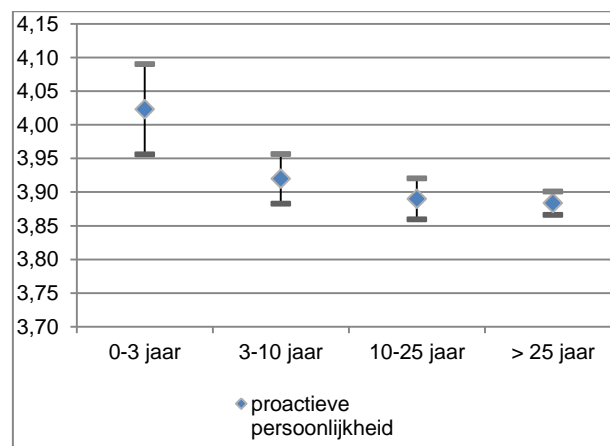


Figuur 50

Constructen waarover geen relevante uitspraak kan worden gedaan in functie van bepaalde organisatiekenmerken worden niet vermeld om de bondigheid van het rapport te behouden. Zo werd cognitieve stijl kennen integraal niet weerhouden omdat deze dimensie niet significant uit de analyses kwam (zowel descriptieve als multivariate).

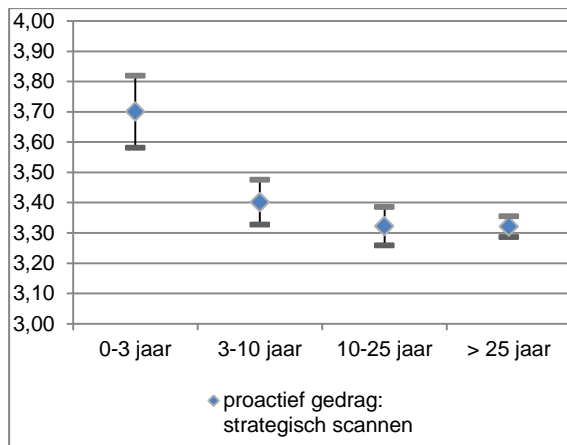
#### 5.4.1.1 Leeftijd van de organisatie

Respondenten in jongere organisaties (0-3 jaar) scoren duidelijk hoger op proactieve persoonlijkheid (Figuur 51). Deze categorie verschilt namelijk significant van alle organisaties die 10 jaar en ouder zijn.

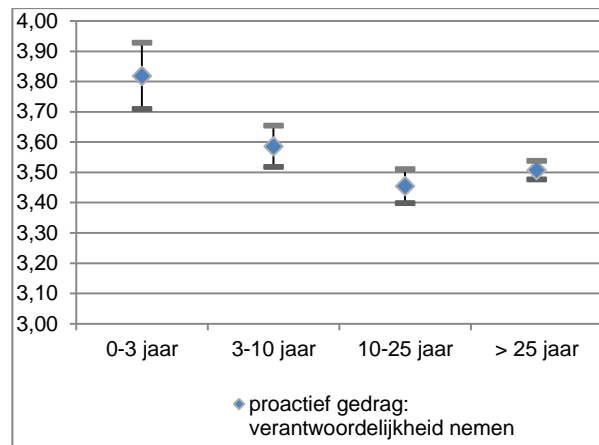


Figuur 51

Voor proactief gedrag scoren respondenten in jongere organisaties (0-3 jaar) significant hoger dan de andere categorieën, en proactief gedrag lijkt te dalen met de leeftijd van de organisatie (Figuren 52, 53). Alle leeftijdscategorieën boven de drie jaar zijn evenwel niet significant verschillend van elkaar.

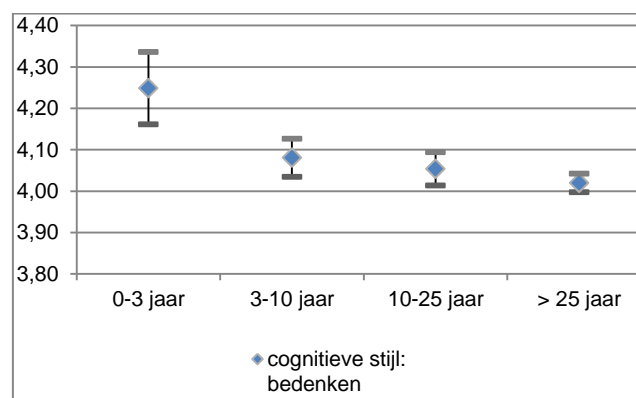


Figuur 52



Figuur 53

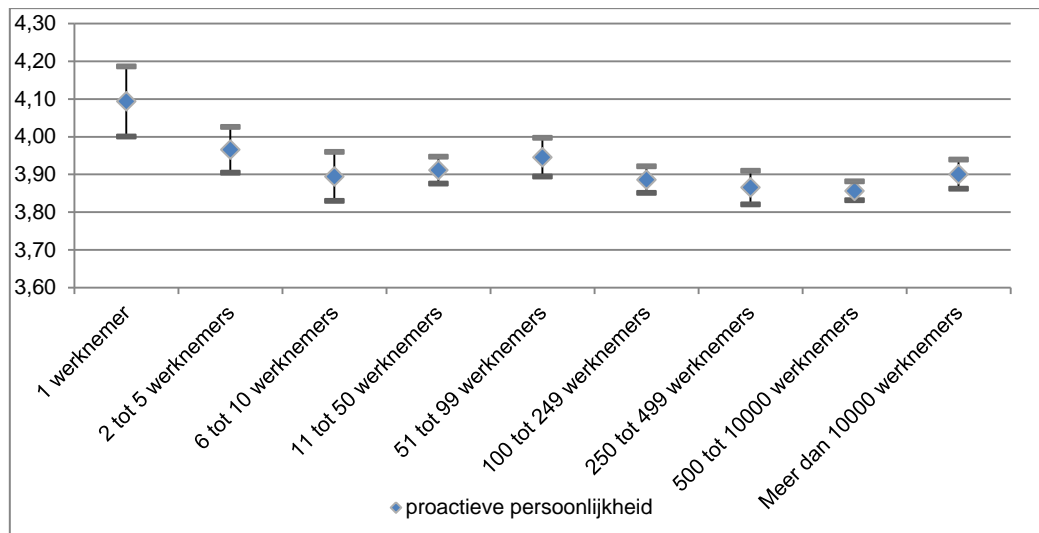
Respondenten uit jongere organisaties (0-3 jaar) scoren zichzelf significant hoger dan deze uit oudere organisaties voor wat betreft de cognitieve stijl bedenken (Figuur 50). Een dalende trend is merkbaar in functie van de leeftijd van de organisatie, maar de verschillen tussen de categorieën boven de 3 jaar zijn evenwel niet significant.



Figuur 54

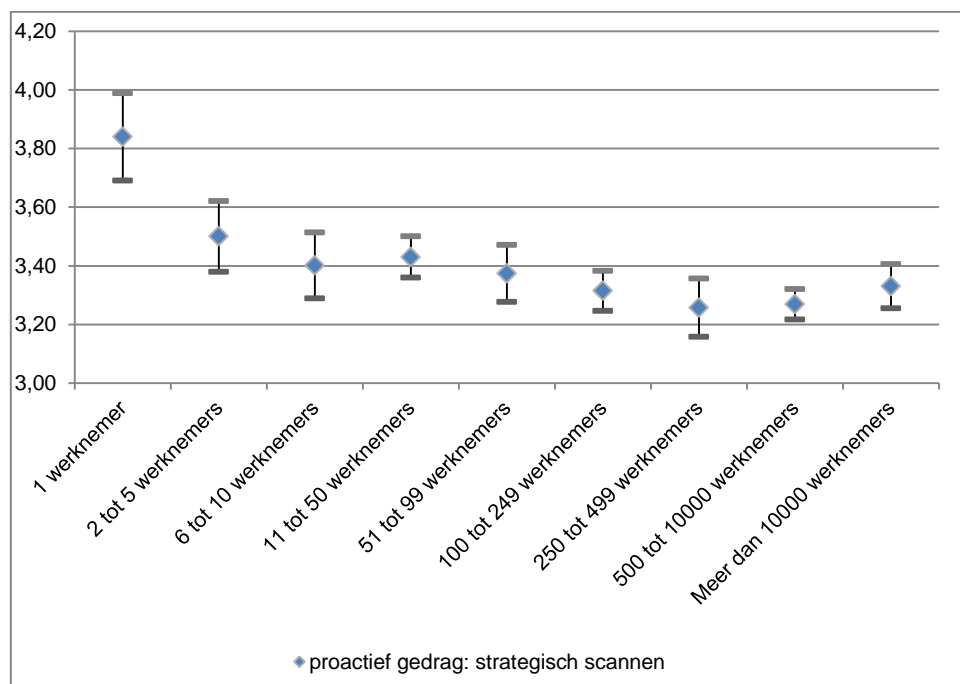
#### 5.4.1.2 Aantal werknemers van de organisatie

Wat betreft proactieve persoonlijkheid (Figuur 55) zijn geen uitzonderlijke verschillen waar te nemen, met uitzondering van de eenmanszaken, die van sommige categorieën significant verschillen. Dit hoeft niet te verbazen aangezien proactieve persoonlijkheden meer geneigd zijn een bedrijf op te starten.



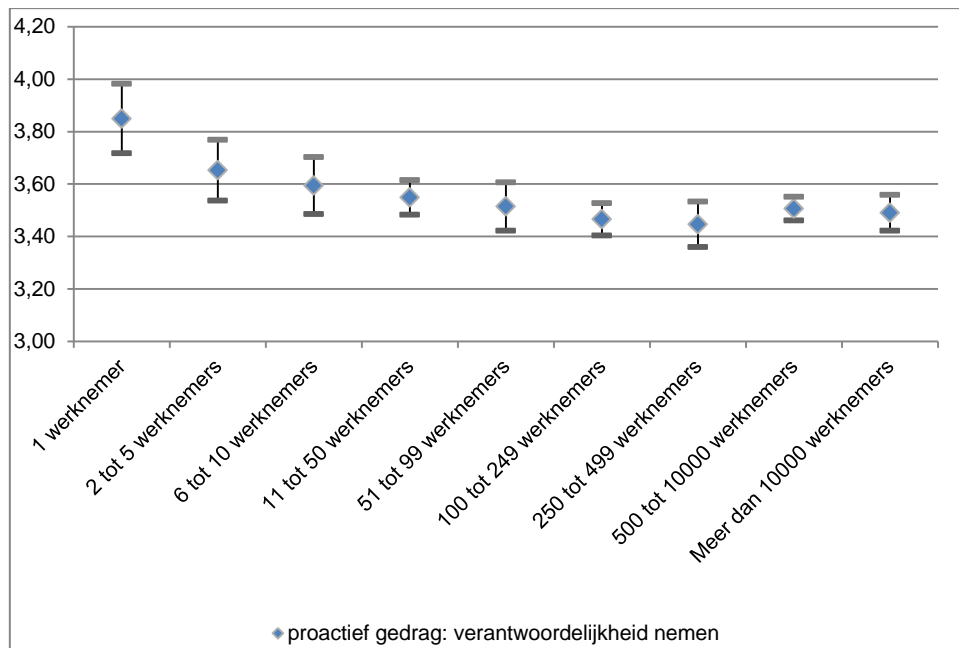
Figuur 55

Bij de dimensie strategisch scannen van het construct proactief gedrag (Figuur 56) zien we eenzelfde patroon: er zijn geen noemenswaardige verschillen in functie van het aantal werknemers van de organisaties waar de respondenten werken. De enige uitzondering zijn opnieuw de eenmanszaken, die dit keer wel van alle andere categorieën verschillen.



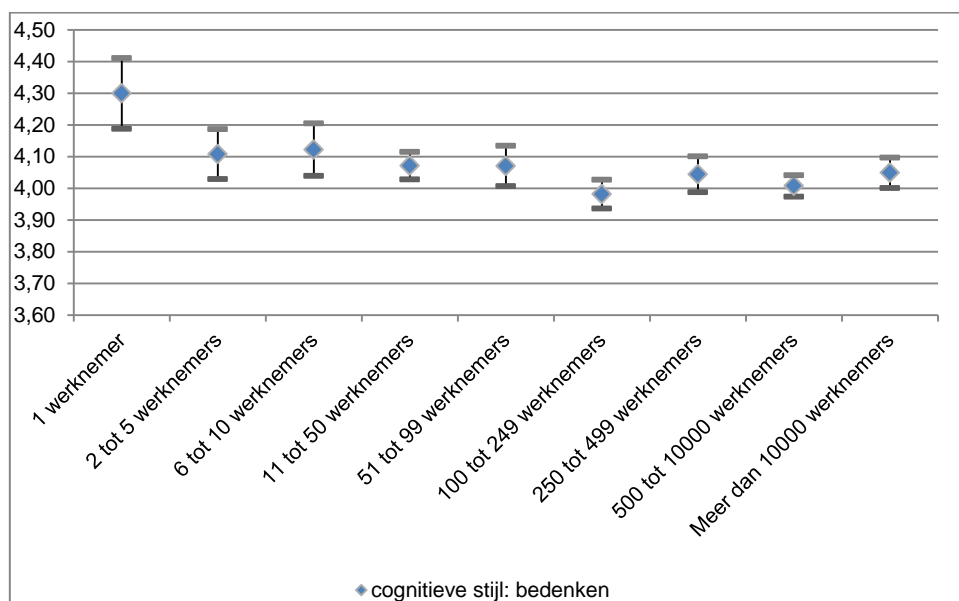
Figuur 56

Voor verantwoordelijkheid nemen van het construct proactief gedrag (Figuur 57) is er opnieuw eenzelfde patroon: er zijn geen noemenswaardige verschillen in functie van het aantal werknemers van de organisaties waar de respondenten werken. De enige uitzondering zijn opnieuw de eenmanszaken, die van enkele andere categorieën verschillen.



Figuur 57

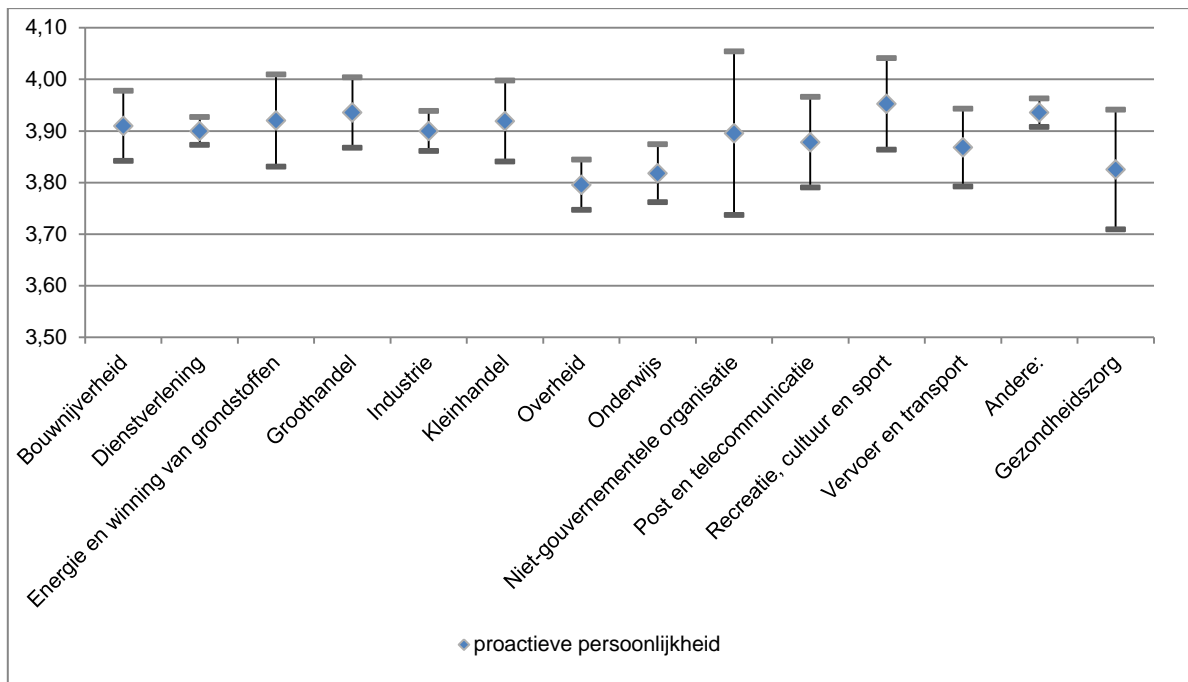
Net zoals bij de andere constructen en hun dimensies geldt voor de cognitieve stijl bedenken (Figuur 58) dat er zich geen significante verschillen voordoen met uitzondering van de eenmanszaken die ten opzichte van de meeste categorieën significant verschillen.



Figuur 58

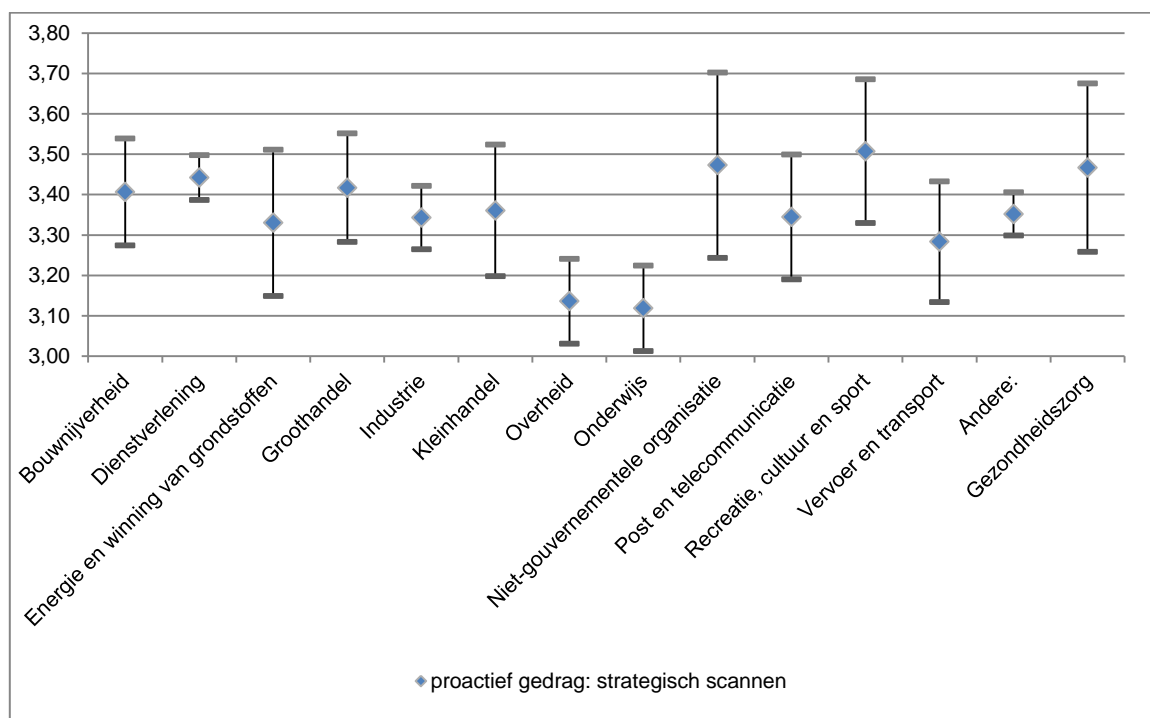
### 5.4.1.3 Sector waarin de organisatie actief is

In Figuur 59 vergelijken we proactieve persoonlijkheid in functie van de verschillende sectoren waarin de organisaties van de respondenten actief zijn. We merken dat er tussen de sectoren onderling geen fenomenale verschillen zijn. Overheid verschilt doorgaans wel significant van dienstverlening, groothandel en industrie.

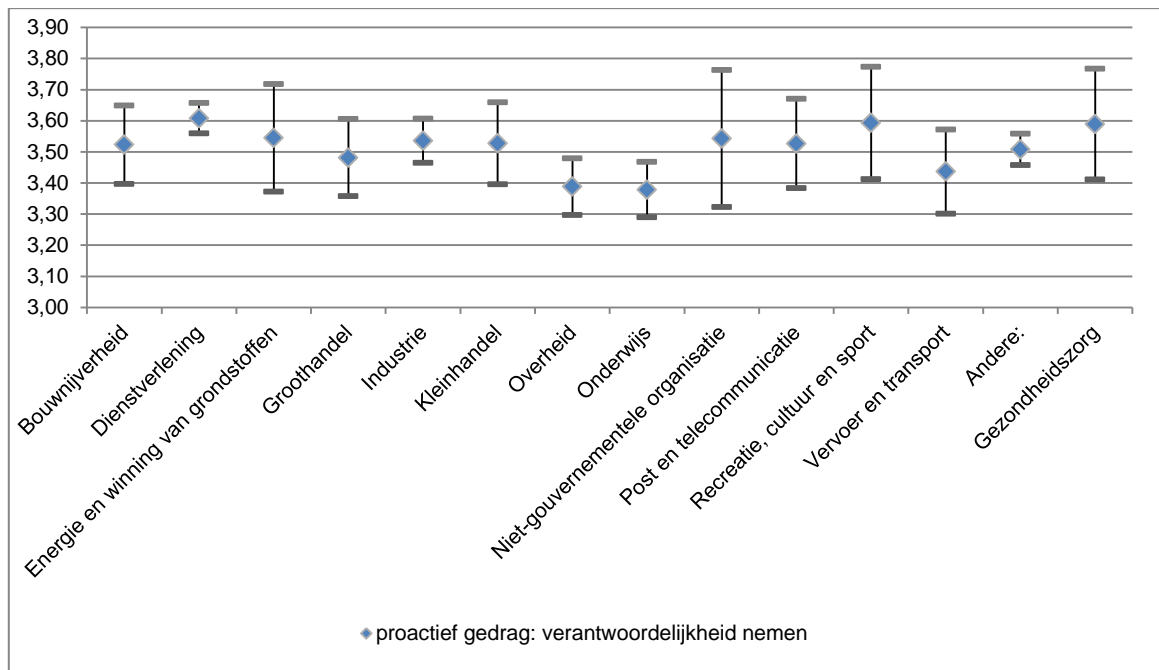


Figuur 59

Voor proactief gedrag, zijn de verschillen het grootste wanneer we dimensie strategisch scannen (Figuur 60) onder de loep nemen. Onderwijs en overheid scoren daar significant lager dan de categorieën dienstverlening, industrie, groothandel en recreatie en sport. De dimensie verantwoordelijkheid nemen (Figuur 61) vertoont veel minder uitgesproken verschillen tussen de verschillende sectoren. Hier scoren onderwijs en overheid enkel significant lager dan dienstverlening.

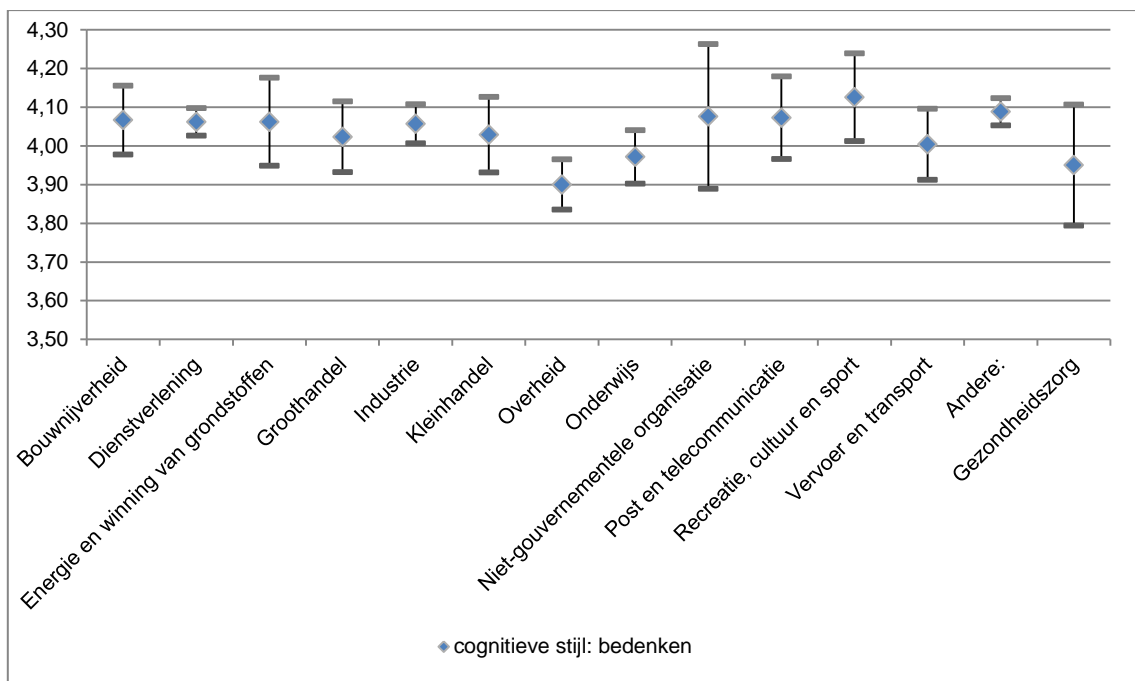


Figuur 60

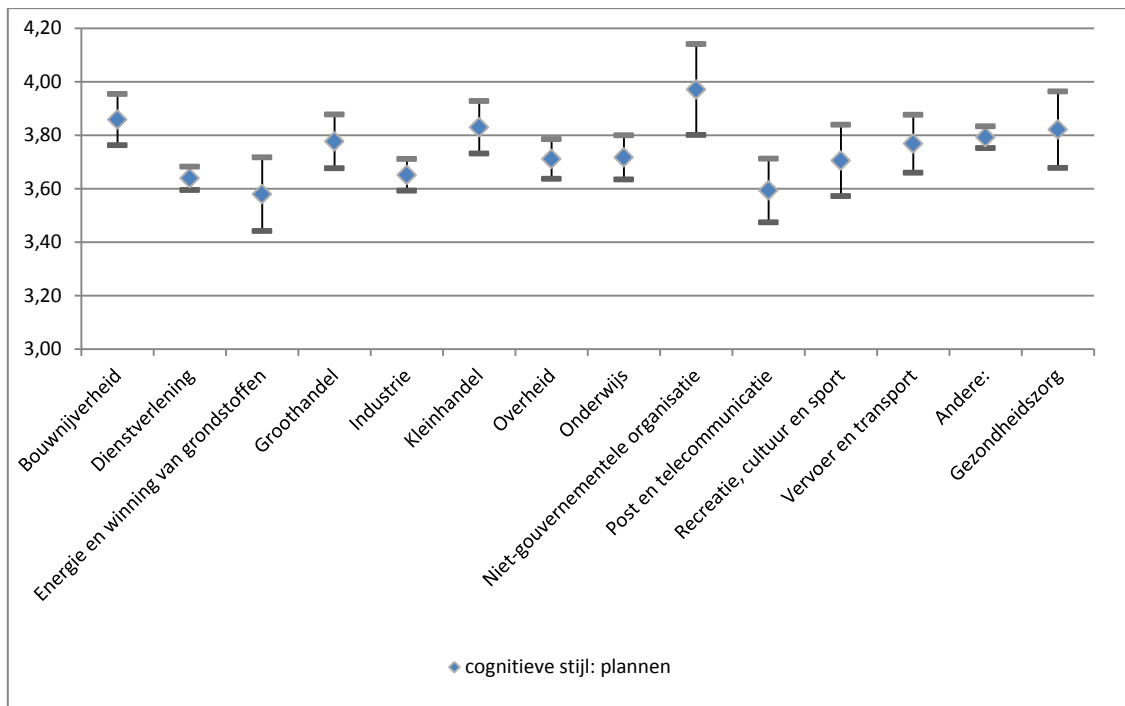


Figuur 61

Voor de cognitieve stijlen bedenken, zijn er slechts beperkte verschillen tussen de sectoren. Voor de dimensie bedenken (Figuur 62) scoort enkel de overheid significant lager dan dienstverlening en recreatie, cultuur en sport. De dimensie plannen (Figuur 63) toont grotere en andere verschillen vergeleken met de vorige constructen. Hier scoren industrie en dienstverlening significant lager dan niet-gouvernementele organisaties.



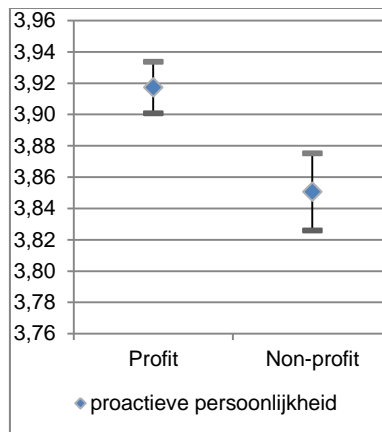
Figuur 62



Figuur 63

#### 5.4.1.4 Profit versus Non-profit

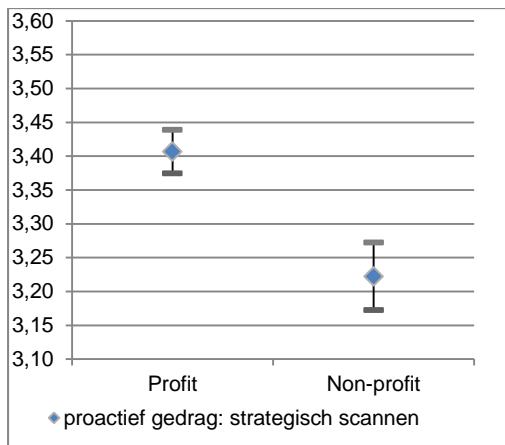
Uit Figuur 64 blijkt dat proactieve persoonlijkheden meer aanwezig zijn in for-profit organisaties dan in non profit-organisaties.



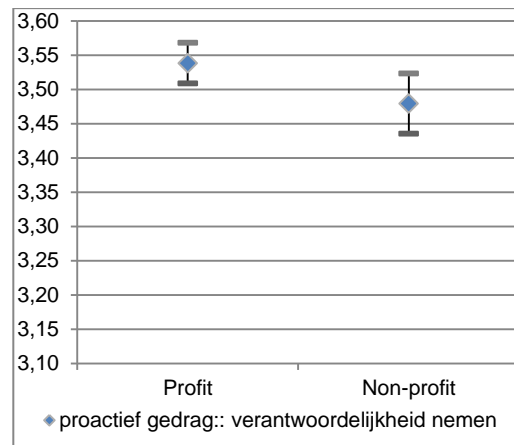
Figuur 64

Binnen non-profit organisaties scoort proactief gedrag significant lager dan de profit-sector wat de dimensie strategisch scannen betreft (Figuur 65). Wanneer we de dimensie verantwoordelijkheid nemen beschouwen, dan zien we echter geen significant verschil tussen beide (Figuur 66).



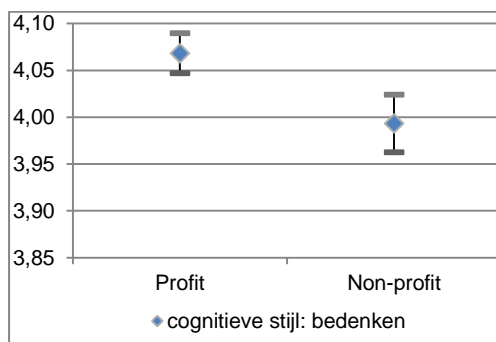


Figuur 65

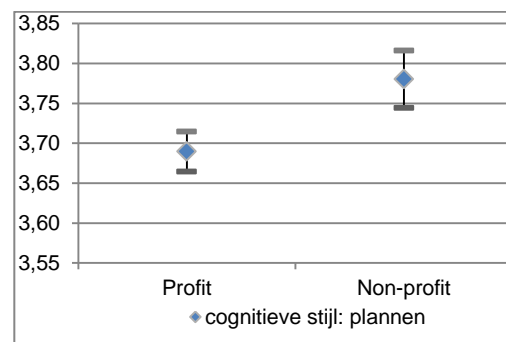


Figuur 66

Wat betreft de cognitieve stijlen bestaan er significante verschillen. In de profit sector leggen de respondenten meer de nadruk op bedenken (Figuur 67). De dimensie plannen vertoont een omgekeerd patroon (Figuur 68): De respondenten uit non-profit scoren significant hoger dan de respondenten uit de profit sector.



Figuur 67



Figuur 68

#### 5.4.2 De organisatiecultuur die intrapreneurship ondersteund in functie van de organisatiekenmerken

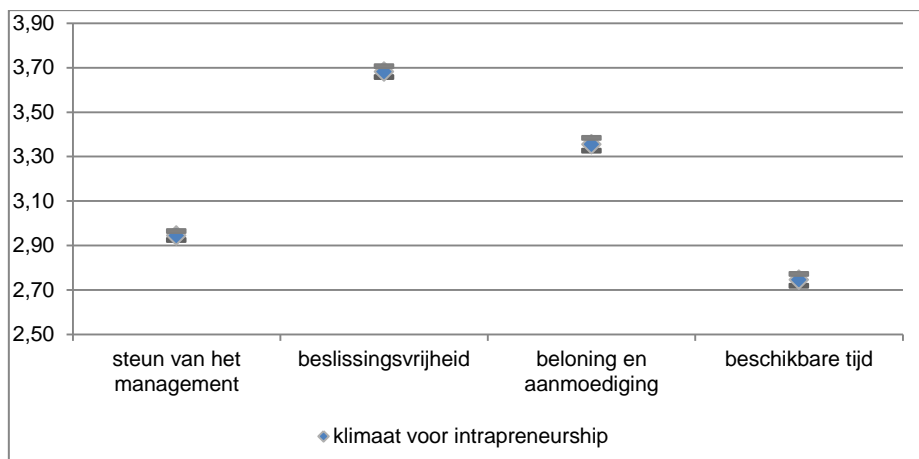


Figuur 69

Als laatste bekijken we de organisatiecultuur die intrapreneurship ondersteund in functie van de organisatiekenmerken. Zoals reeds aangehaald, werd de organisatiecultuur onderzocht aan de hand van de meetschaal klimaat voor intrapreneurship (Kuratko & Hornsby, 2010). De dimensies hiervan zijn:

- ❖ Steun van het management
- ❖ Beslissingsvrijheid
- ❖ Beloning en aanmoediging
- ❖ Beschikbare tijd

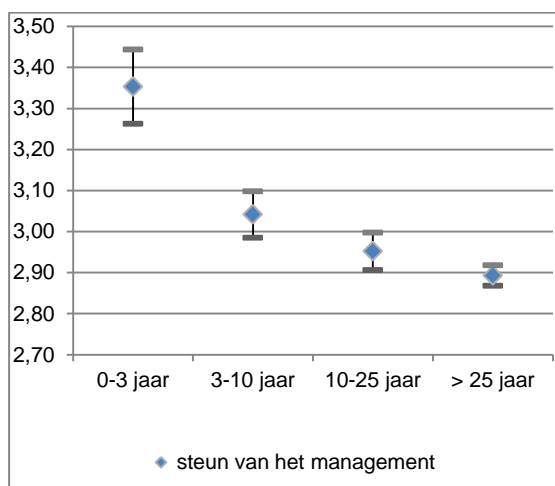
De dimensies worden gemeten op een schaal van 1 tot en met 5. Voor de totale sample wordt het hoogst gescoord op de dimensie beslissingsvrijheid, gevolgd door beloning en aanmoediging, steun van het management en beschikbare tijd (Figuur 70). Deze verhoudingen komen doorgaans terug wanneer we het klimaat voor ondernemerschap bekijken in functie van de organisatiekenmerken.



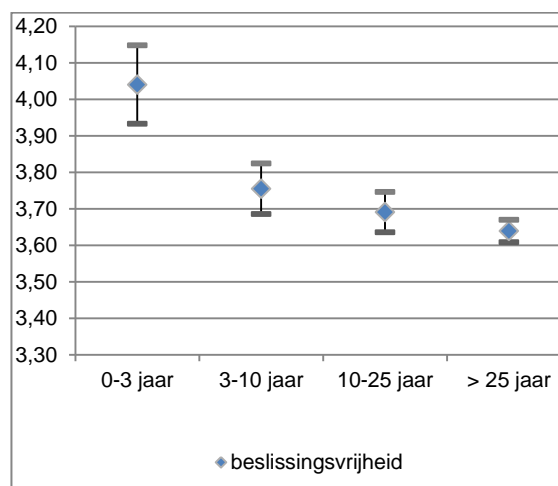
Figuur 70

### 5.4.2.1 Leeftijd van de organisatie

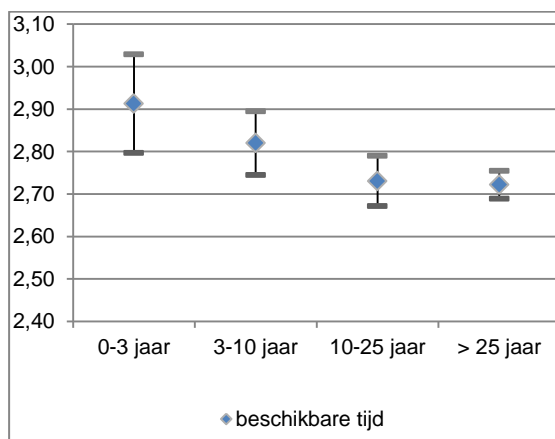
Figuren 71 tot en met 74 geven de organisatiecultuur weer in functie van de leeftijd. De respondenten scoren de dimensies van het klimaat voor intrapreneurship duidelijk lager naarmate de organisatie waar ze werken ouder is. Met uitzondering van beschikbare tijd, zien we voor alle dimensies een opvallend groot significant verschil tussen de organisatie die jonger en ouder dan 3 jaar zijn.



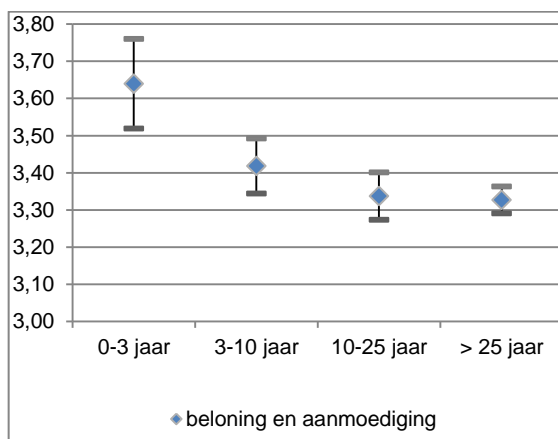
Figuur 71



Figuur 72



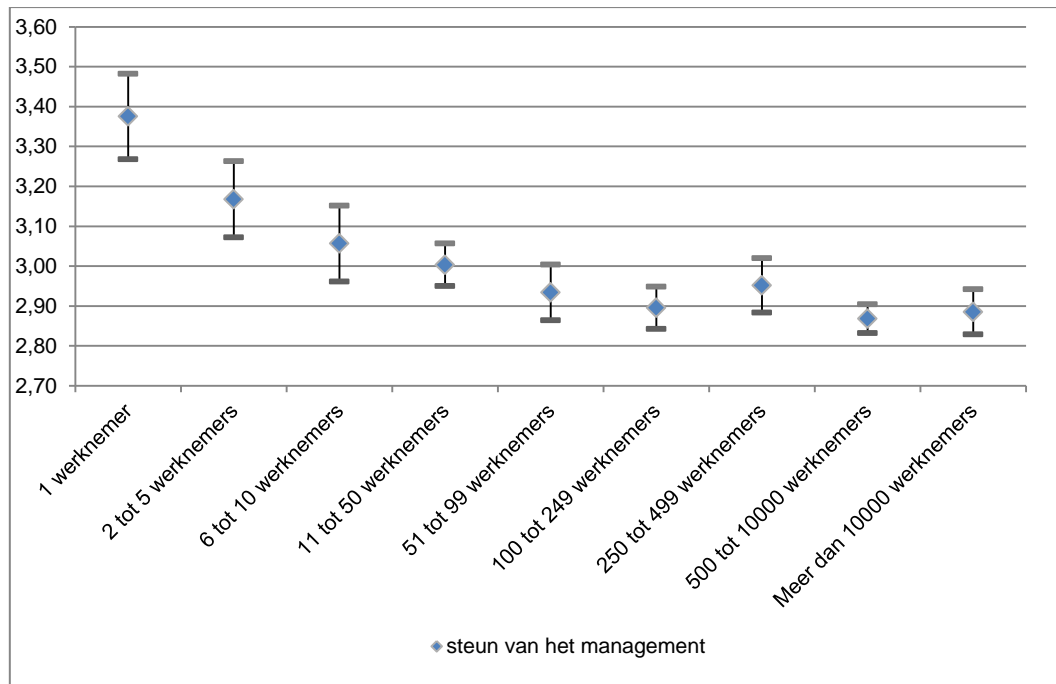
Figuur 73



Figuur 74

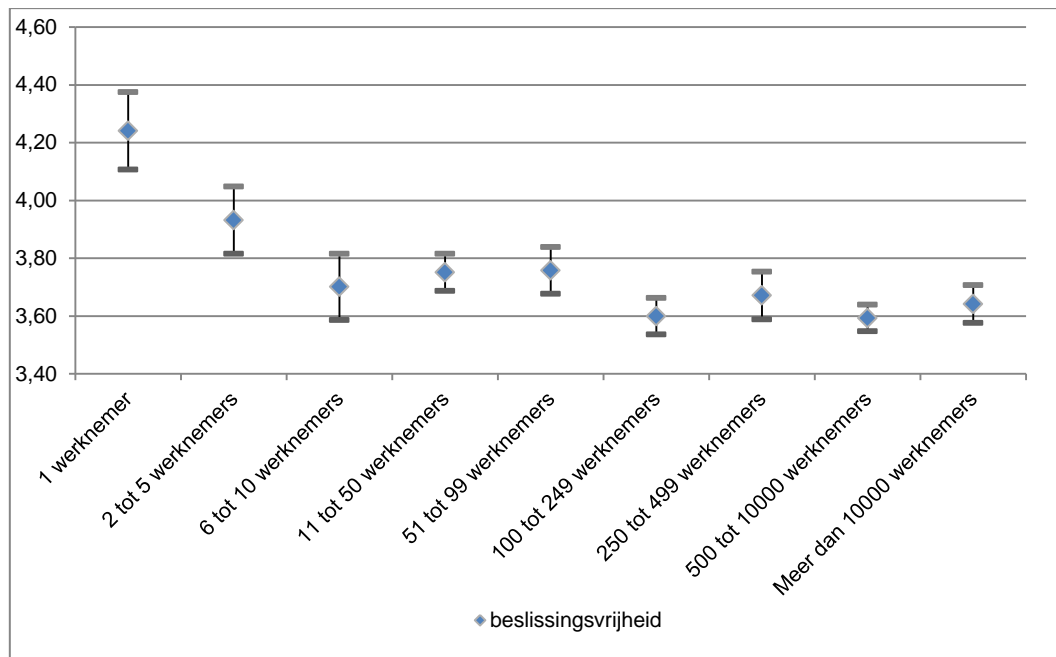
#### 5.4.2.2 Aantal werknemers van de organisatie

Als we de dimensies van het klimaat voor intrapreneurship bekijken in functie van het aantal werknemers dat een organisatie telt, dan zien we onderling duidelijke verschillen. Steun van het management (Figuur 75) wordt door de respondenten duidelijk als minder aanwezig ervaren in organisatie met een groter aantal werknemers, hoewel er in de categorieën boven 50 werknemers onderling geen significante verschillen waar te nemen zijn.



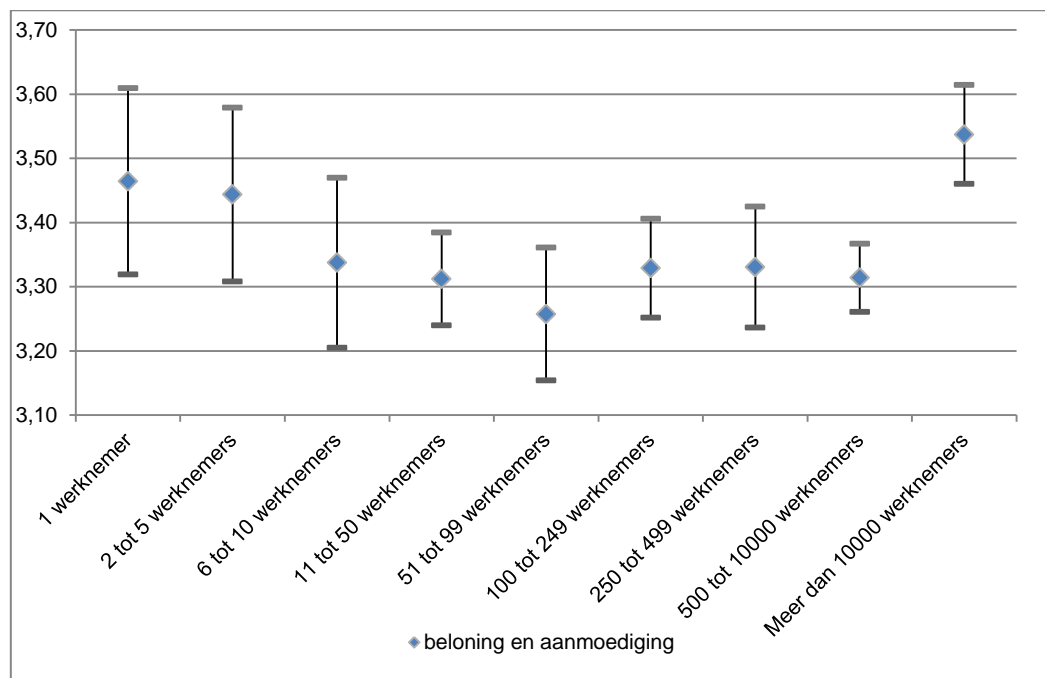
Figuur 75

Beslissingsvrijheid (Figuur 76) is een dimensie die vooral significant hoger gescoord wordt door respondenten in ondernemingen onder de 5 personen. Wanneer we de categorieën bekijken boven de 5 personen dan zien we onderling geen trends en amper significante verschillen.



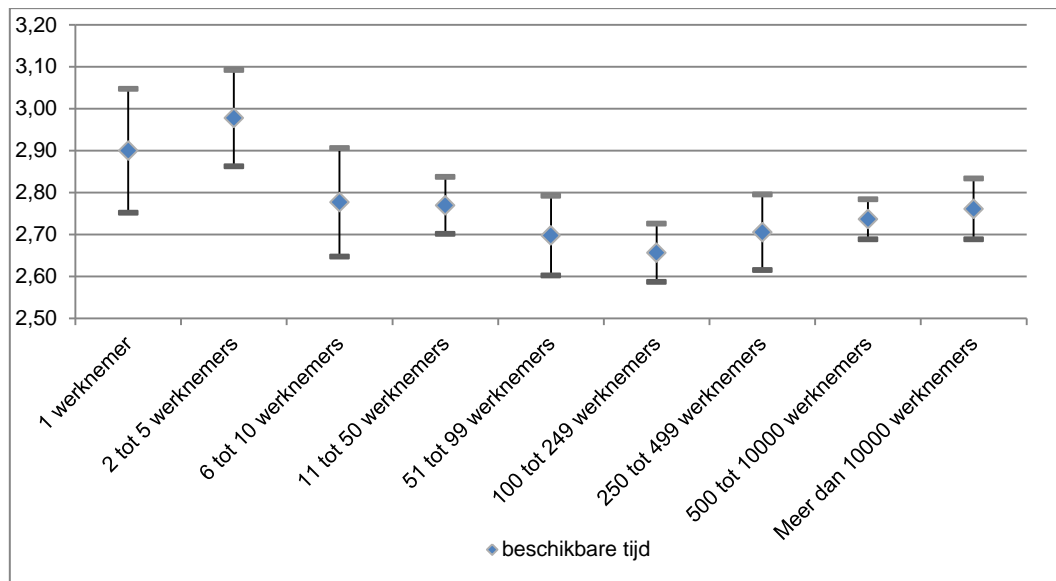
Figuur 76

Beloning en aanmoediging (Figuur 77) is een dimensie waarop nauwelijks significante verschillen waar te nemen zijn tussen de categorieën onderling.



Figuur 77

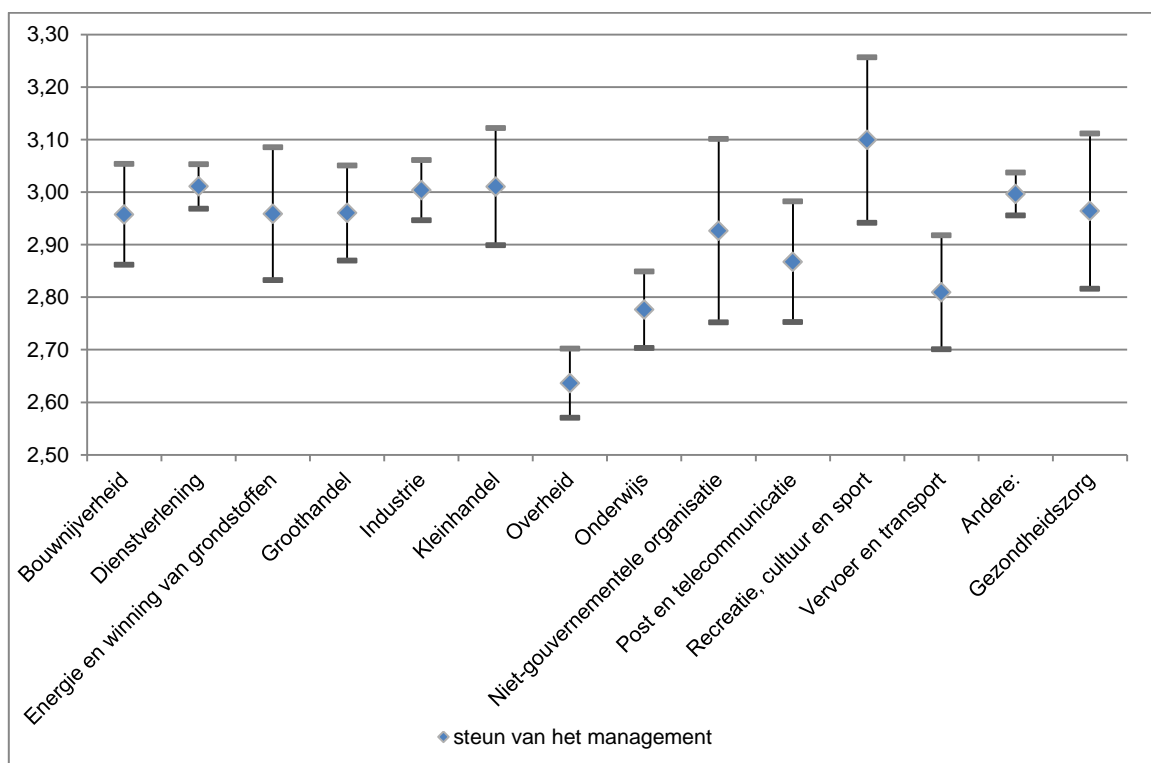
De beschikbare tijd (Figuur 78) die de respondenten ervaren blijkt significant hoger te zijn in organisaties van 2 tot 5 werknemers, vergeleken met de organisaties van 50 werknemers of meer. Verder zijn er geen significante verschillen tussen deze organisaties onderling.



Figuur 78

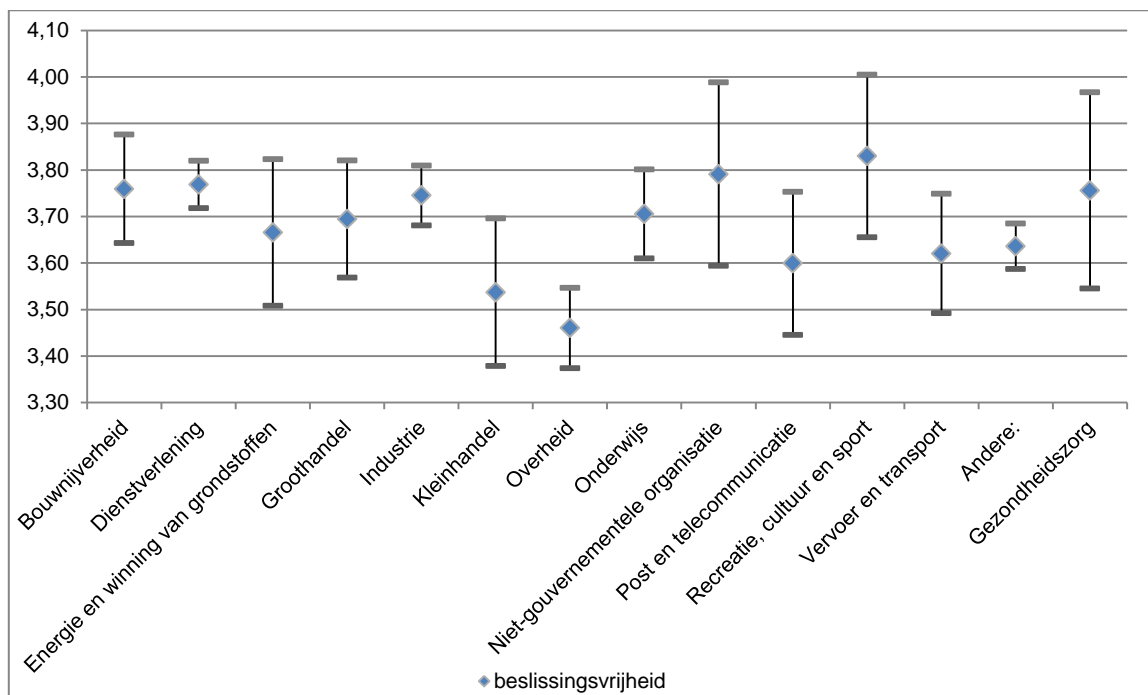
### 5.4.2.3 Sector waarin de organisatie actief is

Steun van het management (Figuur 79) vertoont tussen de sectoren slechts beperkt significante verschillen, met uitzondering van de overheid en onderwijs. Vooral de respondenten die tewerkgesteld zijn bij de overheid scoren de steun van het management significant lager dan de andere sectoren. Hetzelfde geldt gedeeltelijk voor het onderwijs, maar daar zijn een kleiner aantal significante verschillen met de andere sectoren.



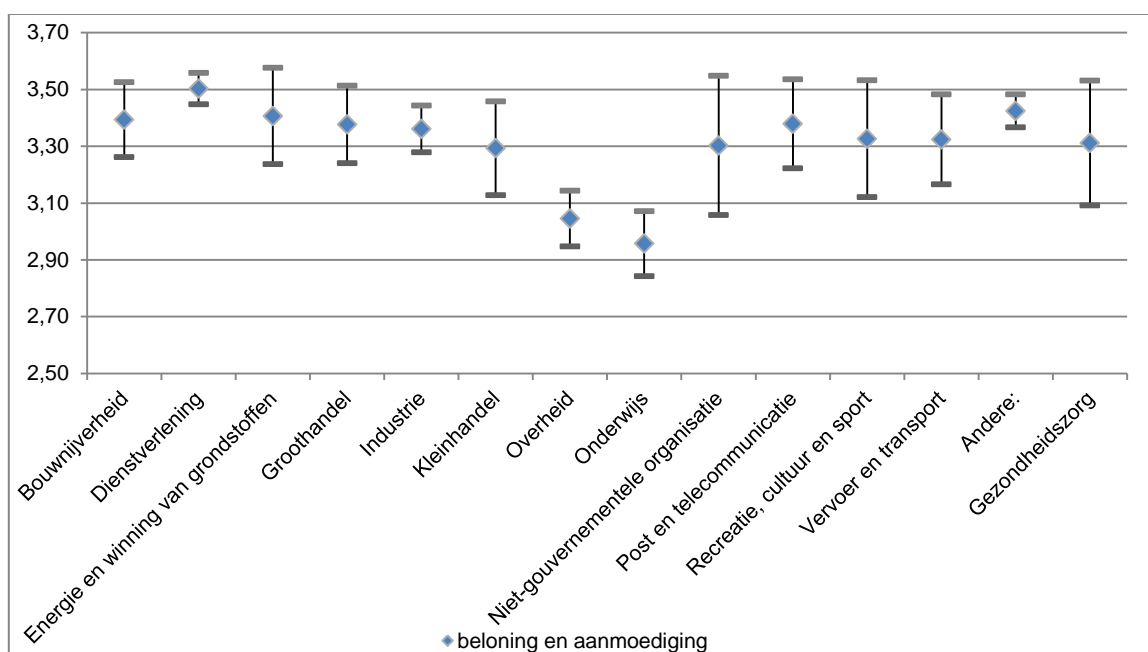
Figuur 79

We zien voor de dimensie beslissingsvrijheid (Figuur 80) slechts een beperkt aantal significante verschillen, opnieuw met uitzondering van de overheid. De overheid scoort opnieuw significant lager dan enkele andere sectoren, zoals dienstverlening , industrie en groothandel, maar ook onderwijs.



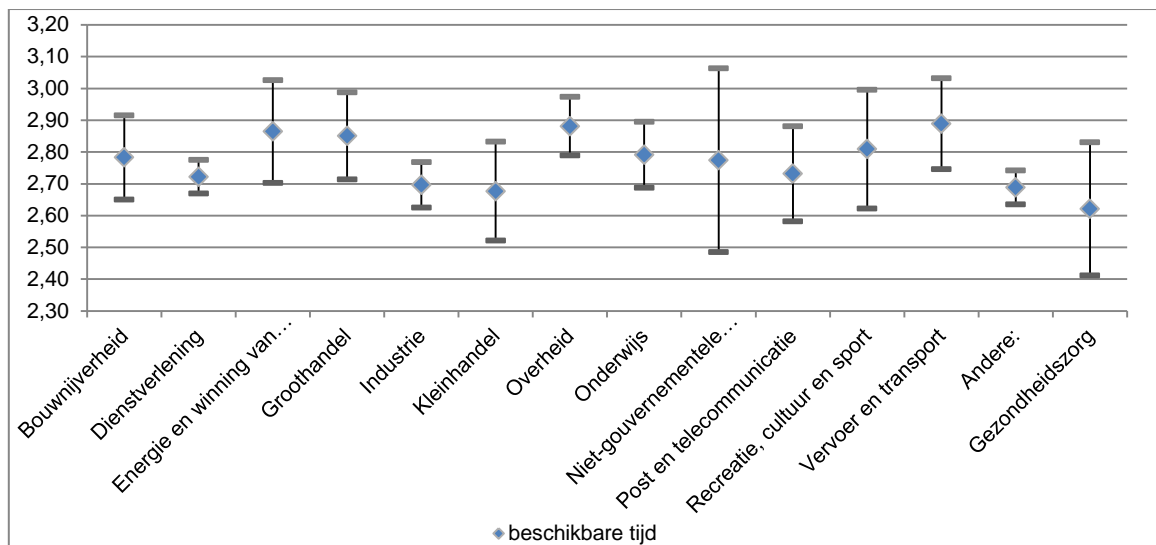
Figuur 80

Bij beloning en aanmoediging (Figuur 81) vinden we weinig significante verschillen tussen de sectoren onderling, met twee grote uitzonderingen, de overheid, maar vooral het onderwijs. Het onderwijs scoort significant lager op beloning en aanmoediging dan de andere sectoren. Hetzelfde geldt voor de overheid, doch in mindere mate.



Figuur 81

Voor de dimensie beschikbare tijd (Figuur 82) zijn er weinig verschillen tussen de sectoren. Wat wel opmerkelijk is: in vergelijking met de andere sectoren scoort de overheid deze hoger dan gemiddeld, en significant hoger dan de dienstverlening en de industrie. Wat betreft beschikbare tijd kunnen we in de overheid dus een omgekeerd patroon vaststellen.



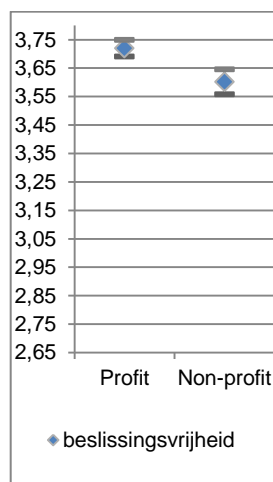
Figuur 82

#### 5.4.2.4 Profit versus non-profit

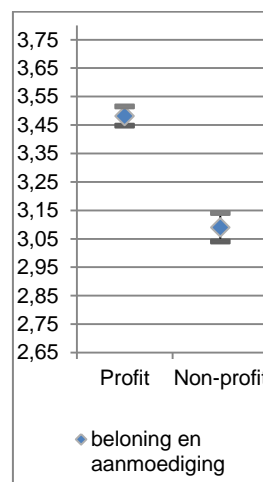
Het klimaat voor intrapreneurship scoort met uitzondering van de beschikbare tijd, hoger binnen de profit-sector in vergelijking met de non-profit sector (Figuren 83 t.e.m. 86). Het grootste significante verschil vinden we bij beloning en aanmoediging. Wat betreft de beschikbare tijd is er geen significant verschil tussen beide.



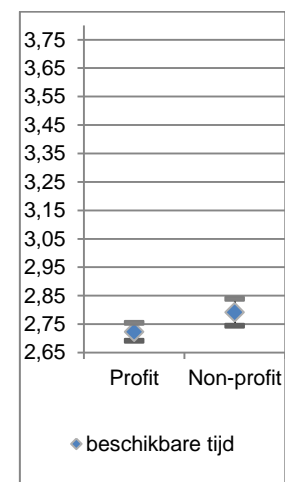
Figuur 83



Figuur 84



Figuur 85



Figuur 86



## 6 Conclusie

De hoofddoelstelling van dit rapport was het in kaart brengen van een aantal succesfactoren voor intrapreneurship in diverse types organisaties. Deze succesfactoren situeren zich op het niveau van de werknemer en het niveau van de organisatie. Op het niveau van de werknemer werd de rol van een proactieve persoonlijkheid, proactief gedrag en cognitieve stijlen onderzocht. Op het niveau van de organisatie werd de rol van een organisatiecultuur die intrapreneurship ondersteunt bestudeerd.

Aan de hand van een grootschalige bevraging met 3858 respondenten werden de succesfactoren voor intrapreneurship voor diverse types organisaties in kaart gebracht en werd bovendien een vergelijking opgesteld tussen diverse types organisaties. De belangrijkste conclusies worden in de volgende paragrafen samengevat.

### **Het belang van de werknemer**

De resultaten van deze studie tonen duidelijk aan dat werknemers met een proactieve persoonlijkheid en een proactief gedrag een grotere mate van innovatief werkgedrag vertonen. Dit vertaalt zich in een hogere mate van idee generatie, idee promotie en idee implementatie. Werknemers met een cognitieve stijl 'bedenken' zijn eveneens meer betrokken bij de idee generatie en idee promotie fase. Werknemers met een cognitieve stijl 'plannen' zijn meer betrokken bij de idee implementatie fase.

Het innovatief werkgedrag van werknemers verschilt ook op basis van het geslacht van de werknemer, de leeftijd, en de positie binnen de organisatie. Hoe hoger de leeftijd en hoe hoger de positie binnen de organisatie, hoe meer innovatief werkgedrag waargenomen wordt.

### **Het belang van de juiste organisatiecultuur**

Uit de resultaten van deze studie blijkt dat de organisatiecultuur een sterke impact heeft op het innovatief werkgedrag van werknemers. De mate waarin werknemers beslissingsvrijheid genieten is zeer sterk positief geassocieerd met de mate waarin men ideeën genereert en ideeën implementeert. Bovendien is de steun van het management noodzakelijk alvorens werknemers ideeën promoten en ideeën implementeren. Het hebben van voldoende tijd is op zijn beurt belangrijk voor het promoten van ideeën binnen de organisatie.

De resultaten van deze studie tonen eveneens aan dat in een organisatie waarbinnen intrapreneurship sterk wordt aangemoedigd het belang van het individueel ondernemend profiel van de werknemer lijkt af te nemen. Dit betekent dat een ondernemende bedrijfscultuur in staat is om ook minder ondernemende profielen tot innovatief werkgedrag aan te zetten. Een sterke bedrijfscultuur die intrapreneurship aanmoedigt lijkt dus cruciaal.

### **Verschillen m.b.t. het personeelsbestand van diverse types organisaties**

Zeer jonge organisaties worden typisch bemand door personen met een ondernemend profiel. Dit hoeft niet te verwonderen aangezien deze organisaties in eerste instantie werden opgestart door proactieve individuen of proactieve teams en het exploreren van de omgeving centraal staat.

Uit een vergelijking tussen profit en non-profit organisaties blijkt dat profit organisaties typisch over meer proactieve persoonlijkheden beschikken en meer werknemers te werk stellen die proactief gedrag vertonen in vergelijking met non-profit organisaties. In de non-profit vind je dan weer meer personen die een cognitieve stijl hebben die een sterke planning benadrukt.

## **De overheid als buitenbeentje**

De overheid is de sector waarin de respondenten van deze studie zich consequent het laagst scoren met betrekking tot hun ondernemend profiel. Dit komt zeer sterk tot uiting wanneer we de dimensies proactieve persoonlijkheid en proactief gedrag onder de loep nemen. Hoewel het onderwijs ook laag scoort op deze dimensies, bestaan er verder weinig opmerkelijke verschillen tussen de sectoren onderling. De dienstensector scoort op deze factoren gemiddeld wel hoger dan de meeste andere sectoren.

Ook wat betreft de organisatiecultuur die intrapreneurship ondersteunt scoort de overheid niet goed. Respondenten uit de overheidssector geven aan dat zowel de steun van het management als de mate waarin men vrijheid geniet om het werk in te vullen minder gunstig is in vergelijking met andere sectoren. Respondenten uit de overheidssector blijken wel over de meeste tijd te beschikken. Onze resultaten tonen echter aan dat dit niet leidt tot meer innovatief werkgedrag.

Ook binnen de non-profit sector scoren respondenten de organisatiecultuur die intrapreneurship ondersteunt lager dan de profit-sector. Dit is voornamelijk het geval voor de dimensies steun van het management, en beloning en aanmoediging.

## **Oudere en grote organisaties hebben het moeilijker om intrapreneurship in stand te houden**

Zowel in oudere als grotere organisaties scoren respondenten de steun van het management ter bevordering van intrapreneurship lager in vergelijking met jongere en kleinere organisaties. Het is wellicht de drang naar meer efficiëntie die intrapreneurship in dergelijke organisaties lijkt te onderdrukken.

## **Diverse aandachtspunten voor de verschillende stappen in het innovatief proces**

Het innovatief proces kan opgesplitst worden in verschillende stappen: idee generatie, idee promotie en idee implementatie. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat de mate waarin de bedrijfscultuur autonomie toekent aan de werknemers vooral belangrijk is binnen de idee generatie en idee implementatie fase. Voldoende steun van het management is dan voornamelijk belangrijk om werknemers aan te zetten om ideeën te promoten. Het is duidelijk dat een bedrijfscultuur die deze verschillende dimensies benadrukt succesvoller zal zijn in het volledige innovatieve proces.

Uit onze resultaten blijkt ook dat verschillende persoonlijkheidsprofielen een andere rol spelen binnen de verschillende stappen van het innovatief proces. Personen met een cognitieve stijl 'bedenken' zijn voornamelijk betrokken tijdens de idee generatie fase terwijl personen met een cognitieve stijl 'plannen' vooral betrokken zijn bij de idee implementatie fase. Een combinatie van de juiste profielen lijkt dus noodzakelijk om het innovatief proces succesvol te doorlopen.

## **Meer aandacht voor strategisch scannen**

De bevraging leert ons dat strategisch scannen of het actief exploreren van de externe omgeving met het oog op het identificeren van nieuwe uitdagingen en opportuniteiten vrij laag scoort in vergelijking met het scannen van de interne bedrijfsomgeving. Een goede strategie vergt echter een groot bewustzijn van externe veranderingen om die vervolgens te vertalen naar veranderingen binnen de interne organisaties. Het lijkt erop dat we te veel met ons zelf bezig te zijn zonder oog te hebben voor externe veranderingen. Dit verschil komt zeer sterk tot uiting binnen de overheid, het onderwijs en de non-profit sector.

### **Een grote mate van heterogeniteit binnen sectoren**

Hoewel er een aantal significante verschillen tussen sectoren bestaan met betrekking tot het ondernemend profiel van werknemers en de mate waarin een organisatie een bedrijfscultuur heeft die intrapreneurship aanmoedigt, tonen onze resultaten ook aan dat er zich grote verschillen voordoen tussen organisaties binnen eenzelfde sector. Zo zijn er bijvoorbeeld binnen de gezondheidssector zowel organisaties die hoog scoren op het bedrijfsklimaat voor intrapreneurship als organisaties die hier laag op scoren. Dit wijst erop dat onafhankelijk van de sector waarbinnen een organisatie actief is, het management een voorname rol speelt in het creëren van de juiste context.

### **Op internationaal vlak doet België het goed**

Uit het Global Entrepreneurship Monitor Report van 2011 (Bosma et al., 2012), blijkt dat België op de derde plaats staat wat betreft intrapreneurship van de 23 bevroagde landen met innovatie-gedreven economieën. Daarnaast maakt ons land samen met de Scandinavische landen Finland, Denemarken en Zweden duidelijk deel uitmaakt van een kopgroep die een grote voorsprong hebben ten opzichte van de andere landen.

## 7 Aanbevelingen

### 7.1 Beleid

Op basis van de resultaten van deze studie kunnen een aantal beleidsaanbevelingen geformuleerd worden. Deze aanbevelingen worden hieronder beschreven.

#### Aandacht voor intrapreneurship

De voorbije jaren heeft de overheid veel middelen ingezet om klassiek ondernemerschap te promoten. De vele media campagnes en de oprichting van ondernemersloketten zijn hier een voorbeeld van. Hoewel klassiek ondernemerschap uiterst belangrijk is voor de creatie van een kenniseconomie, tonen studies aan dat binnen ontwikkelde economieën intrapreneurship procentueel meer voor komt dan klassiek ondernemerschap. De overheid zou ook hier campagnes kunnen opzetten om bestaande bedrijven aan te zetten het volledig ondernemend potentieel van hun organisatie te benutten. Het gaat niet enkel om het aanmoedigen van onderzoek & ontwikkeling, maar ook om het creëren van een bewustzijn waarbij elk individu kan bijdragen tot een meer performante organisatie.

#### Intrapreneurship binnen de non-profit sector

De non-profit sector maakt een groot deel uit van onze economie en levert een belangrijke bijdrage aan onze welvaart. Deze sector staat meer en meer onder druk omwille van de budgettaire inspanningen die door de diverse overheden moeten geleverd worden, en bovendien is het de taak van deze sector om vernieuwend en efficiënt uit de hoek te komen. De resultaten van onze studie tonen aan dat bepaalde overheden en non-profit organisaties achterop hinken wat betreft intrapreneurship. Het is de taak van de overheid om ook hier meer bewustzijn te creëren en de juiste context te voorzien waarbinnen intrapreneurship zich kan ontwikkelen. Het bestuur van diverse non-profit organisaties dient hier op aangesproken en indien nodig ook op geëvalueerd te worden. Het lijkt noodzakelijk dat sommige organisaties zich meer openstellen voor veranderingen in de omgeving en hier gepast op inspelen.

#### Ondernemerszin in het onderwijs

Het onderwijs heeft de laatste jaren een aantal innovatieve projecten opgezet om ondernemerszin bij studenten aan te moedigen. Het is noodzakelijk dat ondernemerszin een brede invulling krijgt en zich niet louter beperkt tot het bedenken van nieuwe producten of diensten. Ondernemerszin is een noodzakelijke competentie die in verschillende situaties van toepassing kan komen. Het verder stimuleren van deze competentie is noodzakelijk om het ondernemend vermogen van de toekomstige samenleving te verzekeren. Het onderwijs kan hier specifiek op inspelen door dit verder te integreren in het leerprogramma.

#### Het verspreiden van best practices

Voor vele organisaties is het een uitdaging om een juiste balans te vinden tussen enerzijds het goed exploiteren van de bestaande activiteiten en het creëren van nieuwe activiteiten. Het opzetten van de juiste structuren en programma's die intrapreneurship als strategisch middel benutten is geen sinecure. Het verspreiden door de overheid van *best practices* kan dus bijdragen tot een beter bewustzijn en grondigere kennis van de manier waarop intrapreneurship een organisatie kan versterken. Het actief op zoek gaan naar *best practices* is dus een essentiële taak van de overheid.

## 7.2 Organisaties

Naast een aantal beleidsaanbevelingen, kunnen ook een aantal suggesties geformuleerd worden naar organisaties. Deze aanbevelingen worden hieronder beschreven.

### Een juiste bedrijfscultuur

Ondernemend gedrag stimuleren bij werknemers start in de eerste plaats bij het management door het creëren van een geschikte bedrijfscultuur. De resultaten van deze studie tonen aan dat voldoende beslissingsvrijheid bij werknemers een noodzakelijke voorwaarde is voor het stimuleren en implementeren van nieuwe ideeën. Daarnaast is voldoende management ondersteuning en voldoende tijd nodig om werknemers er toe aan te zetten hun ideeën effectief te promoten. Zoals aangegeven in de voorbeelden in deze studie, kan het implementeren van een aantal eenvoudige maatregelen (bijvoorbeeld 5% van de tijd voor eigen projecten) en het opzetten van gepaste structuren al effecten genereren. Het is hierbij noodzakelijk om *intrapreneurship* bij het voltallige personeel te promoten aangezien iedereen een bijdrage kan leveren en vernieuwing uit een onverwachte hoek kan komen.

We moedigen managers hierbij aan om de bestaande organisatiecultuur kritisch onder de loep te nemen door bijvoorbeeld een bevraging bij werknemers te organiseren en waar nodig bij te sturen op basis van best practices. Dit zal van het management een aangepaste *mindset* vereisen. Onze resultaten tonen aan dat het voornamelijk grote en oudere organisaties zijn die hier meer aandacht aan moeten besteden.

### Een juiste rekrutering

Een organisatie heeft nood aan diverse profielen. Binnen het innovatieproces is er duidelijk een behoefte aan personen met diverse cognitieve profielen. Zo zijn bedenkers meer noodzakelijk in de vroege fasen van het creatieve proces, terwijl planners meer noodzakelijk zijn wanneer er effectief geïmplementeerd wordt. Op basis van deze inzichten kunnen teams samengesteld worden die wijzigen naar mate men evolueert in het creatieve proces.

De resultaten van deze studie tonen aan dat er in sommige organisaties een verkeerde balans zou kunnen bestaan met betrekking tot het ondernemend profiel van de werknemers. Hier meer aandacht toe besteden bij het aantrekken van personeel lijkt noodzakelijk om het vermogend potentieel van de organisatie te vergroten.

### Kijk verder dan de grenzen van je eigen organisatie

De meeste werknemers richten zich op het in vraag stellen van de interne processen zonder zich sterk bewust te zijn van veranderingen in de externe omgeving. Het strategisch scannen van de externe omgeving is echter noodzakelijk om een organisatie af te stemmen op de veranderende omgeving en de nieuwe opportuniteiten die hieraan verbonden zijn. Het management kan strategisch scannen meer aanmoedigen door bijvoorbeeld informatie te verspreiden bij werknemers, door werknemers naar buitenlandse congressen te zenden of door meer best practices en trends op te volgen. Ook hier kunnen formele structuren gecreëerd worden om dit aan te moedigen.

### Metten is weten

Indien een organisatie intrapreneurship als strategisch middel wil implementeren om een duurzame vernieuwing van de organisatie te verzekeren, is het noodzakelijk om het effect van genomen acties te evolueren. Dit kan door een aantal inputfactoren (bv. profiel werknemers, bedrijfscultuur, ...) en outputfactoren (bv. aantal geïmplementeerde ideeën) expliciet te meten. Specifieke doelstellingen kunnen hiervoor geformuleerd worden waarop de bedrijfsleiding geëvalueerd wordt.

## **Levenslang leren**

Het voorzien van de juiste opleiding kan ondernemerszin bij werknemers stimuleren. Er bestaan verschillende raamwerken die werknemers kunnen helpen bij het identificeren, promoten en implementeren van nieuwe ideeën in diverse types organisaties. Voor werknemers vormt het doorlopen van deze verschillende stappen vaak een uitdaging, en hoewel men goed kan zijn in één fase, betekent dit niet automatisch dat het volledige proces succesvol doorlopen zal worden. Bewustzijn creëren rond de eigen sterktes en zwaktes en manieren aangeven voor de wijze waarop men hiermee kan omgaan is noodzakelijk indien men succesvol wil zijn.

# Bijlage: Survey items

## 1. Demografische factoren

- Naam organisatie
- Geslacht
- Geboortejaar
- Hoogste opleidingsniveau
  - Lagere school
  - Middelbaar onderwijs
  - Hoger niet-universitair onderwijs
  - Universiteit
  - Universiteit met specialisatie (MBA, PhD, ...)
  - andere
- hoogste diploma
  - Gedragswetenschappen (psychologie, sociologie, politieke wetenschappen, communicatie, enz.)
  - Wetenschappen (biologie, scheikunde, IT, wiskunde, enz.)
  - Economische wetenschappen (handelswetenschappen, business administration, accountancy, enz.)
  - Recht
  - Medische wetenschappen (geneeskunde, farmacie, verpleegkunde, enz.)
  - Letteren en schone kunsten (talen, geschiedenis, filosofie, enz.)
  - Vakopleiding (techniker, kapper, loodgieter, enz.)
  - Ingenieur (Industrieel ingenieur, Burgerlijk ingenieur, Bio-ingenieur,...)
  - Andere
- afdeling of functioneel gebied binnen organisatie
  - IT
  - Verkoop en marketing
  - Administratie
  - Financiële afdeling
  - Human resources
  - Algemeen beheer
  - Onderzoek en Ontwikkeling
  - Technische en/of logistieke afdeling
  - Productie
  - Andere
- niveau binnen de organisatie

- Chief executive / Senior manager/director
  - Middle manager/ Young manager/ line manager
  - Medewerker
  - Andere:
- Anciënniteit in huidige organisatie
- Anciënniteit in huidige functie/job
- Type organisatie
  - Profit
  - Non-Profit
- Klantensegment
  - Andere bedrijven (B2B)
  - Eindconsument (B2C)
  - Overheid (B2G)
  - Weet niet
- Sector/bedrijfstak organisatie
  - Bouwnijverheid
  - Dienstverlening
  - Energie en winning van grondstoffen
  - Groothandel
  - Industrie
  - Kleinhandel
  - Overheid
  - Onderwijs
  - Niet-gouvernementele organisatie
  - Post en telecommunicatie
  - Recreatie, cultuur en sport
  - Vervoer en transport
  - Gezondheidszorg
  - Andere:
- Aantal werknemers organisatie
  - 1 werknemer
  - 2 tot 5 werknemers
  - tot 10 werknemers
  - 11 tot 50 werknemers
  - 51 tot 99 werknemers
  - 100 tot 249 werknemers
  - 250 tot 499 werknemers
  - 500 tot 10000 werknemers
  - Meer dan 10000 werknemers
- leeftijd organisatie
  - 0-3 jaar



- 3-10 jaar
  - 10-25 jaar
  - >25 jaar
- In welke regio bevindt de hoofdzetel van uw onderneming zich?
  - Antwerpen
  - Brussel
  - Limburg
  - Oost-Vlaanderen
  - Vlaams-Brabant
  - Wallonië
  - West-Vlaanderen
  - Buiten België, maar binnen Europa
  - Buiten Europa

## 2. Het ondernemend profiel van de werknemer

### Proactieve persoonlijkheid (Bateman & Crant, 1993)

- Items: 10
  - Ik ben voortdurend op zoek naar nieuwe vormen om mijn leven te verbeteren
  - Overall waar ik geweest ben, was ik een krachtige bron voor constructieve verandering
  - Niets is meer opwindend dan mijn ideeën werkelijkheid te zien worden
  - Als ik iets zie dat ik niet zo goed vind, dan doe ik er iets aan
  - Als ik in iets geloof, dan zorg ik ervoor dat het ook gebeurt, ongeacht de kans op succes
  - Ik hou ervan om mijn ideeën verdedigen, zelfs indien er tegenwerking is van anderen
  - Ik kan uitstekend bepalen waar er opportuniteiten zijn
  - Ik streef er altijd naar om zaken beter te doen
  - Wanneer ik in een idee geloof, dan zal niets mij verhinderen om dit te realiseren
  - Ik kan een goede opportuniteit zien lang voor anderen deze zien
- Schaal: 1 tot 5
  - 1 = helemaal niet akkoord
  - 2 = eerder niet akkoord
  - 3 = neutraal
  - 4 = eerder akkoord
  - 5 = helemaal akkoord
- Interne consistentie:  $\alpha = 0.784$

### Cognitieve stijlen (Cools & van den Broeck, 2007a)

- Dimensie kennen
  - Items: 4
    - Ik bestudeer elk probleem totdat ik er de onderliggende logica van begrijp.
    - Ik wil alle problemen volledig begrijpen.
    - Ik hou ervan om problemen te analyseren.
    - Ik maak gedetailleerde analyses.
  - Interne consistentie:  $\alpha = 0.737$
- Dimensie plannen
  - Items: 4
    - Ik hou van goed voorbereide vergaderingen met een duidelijke agenda en strikt tijdsbeheer.
    - Een duidelijk plan ontwikkelen is zeer belangrijk voor mij.
    - Ik wil altijd weten wat tegen wanneer uitgevoerd moet worden.
    - Ik verkies duidelijke structuren om mijn job uit te oefenen.
  - Interne consistentie:  $\alpha = 0.715$
- Dimensie bedenken
  - Items: 4

- Ik hou van veel variatie in mijn leven.
  - Nieuwe ideeën trekken mij meer aan dan bestaande oplossingen.
  - Ik verkies om te zoeken naar creatieve oplossingen.
  - Ik ben gemotiveerd door voortdurende innovatie.
- Interne consistentie:  $\alpha = 0.734$
- schaal 1 tot 5 voor alle dimensies
  - 1 = helemaal niet akkoord
  - 2 = eerder niet akkoord
  - 3 = neutraal
  - 4 = eerder akkoord
  - 5 = helemaal akkoord

### **Proactief gedrag (Parker & Collins, 2010)**

- algemeen: totaal van de subdimensies
  - items: 6
  - Interne consistentie:  $\alpha = 0.847$
- dimensie: Verantwoordelijkheid nemen/de leiding nemen
  - Items: 3
    - probeer je verbeterde procedures op je werk in te voeren
    - probeer je nieuwe en efficiëntere werkmethodes te introduceren
    - probeer je om oplossingen voor dringende organisatorische problemen te implementeren
  - Interne consistentie:  $\alpha = 0.783$
- dimensie: strategisch scannen
  - Items: 3
    - tast je de omgeving actief af om te zien hoe datgene wat aan het gebeuren is, in de toekomst invloed kan hebben op jouw organisatie?
    - identificeer je opportuniteiten en bedreigingen voor de onderneming op lange termijn?
    - anticipeer je organisatorische veranderingen die nodig kunnen zijn in het kader van ontwikkelingen in de omgeving (bv. markten, technologie)
  - Interne consistentie:  $\alpha = 0.787$
- Schaal: 1 = zeer weinig tot 5 = zeer veel
- Vraagstelling: in welke mate...

### 3. De organisatiecultuur die intrapreneurship ondersteunt

#### Klimaat voor intrapreneurship (Kuratko & Hornsby, 2010)

- Dimensie 1: ondersteuning van het management
  - Items: 12
    - Mijn organisatie gaat snel over op verbeterde werkmethodes.
    - Mijn organisatie gaat snel over op verbeterde werkmethodes die door werknemers ontwikkeld werden.
    - Het hoger management is op de hoogte van mijn ideeën en suggesties en staat er heel sterk voor open.
    - Veel topmanagers zijn bekend voor hun ervaring met het innovatieproces.
    - Er is meestal geld beschikbaar om nieuwe projecten uit de grond te stampen.
    - Binnen de organisatie kunnen personen diverse vormen van financiële steun bekomen voor hun innoverende projecten en ideeën.
    - Men wordt vaak aangemoedigd om berekende gedurfde risico's te nemen in onze organisatie.
    - Individuele risiconemers worden vaak erkend voor hun bereidheid om nieuwe projecten te verdedigen, ongeacht of deze uiteindelijk succesvol blijken of niet.
    - De term "risiconemer" wordt als een positieve eigenschap beschouwd van mensen in mijn werkomgeving.
    - Deze organisatie steunt veel kleine en experimentele projecten waarbij men er zich bewust van is dat een aantal ervan ongetwijfeld zullen mislukken.
    - Een werknemer met een goed idee krijgt vaak vrije tijd om dat idee uit te werken.
    - Er is een zeer sterke behoefte bij de mensen in de organisatie om nieuwe ideeën voort te brengen waarbij men geen belang hecht aan een eventuele overschrijding van departements- of functiegrenzen.
  - Interne consistentie:  $\alpha = 0.848$
- Dimensie 2: beslissingsvrijheid
  - Items: 6
    - Ik heb het gevoel dat ik mijn eigen baas ben en moet niet al mijn beslissingen bij iemand anders dubbel checken.
    - In deze organisatie ben ik vrij om mijn eigen inzichten te gebruiken.
    - Ik ben vrij om te beslissen wat ik doe in mijn job.
    - Het is hoofdzakelijk mijn eigen verantwoordelijkheid om te beslissen hoe mijn werk uitgevoerd wordt.
    - Ik mag nagenoeg altijd beslissen wat ik doe in mijn job.
    - Ik heb veel autonomie in mijn job en ik ben onafhankelijk om mijn eigen werk uit te voeren.
  - Interne consistentie:  $\alpha = 0.890$

- Dimensie 3: beloning en aanmoediging
  - Items: 3
    - Mijn overste zal mijn verantwoordelijkheden uitbreiden wanneer ik goed presteer in mijn job.
    - Mijn overste zal mij een speciale erkenning geven wanneer mijn werkprestaties bijzonder goed zijn.
    - Mijn manager zou het aan zijn/haar baas zeggen als mijn werk voortreffelijk was.
  - Interne consistentie:  $\alpha = 0.771$
- Dimensie 4: Beschikbare tijd
  - Items: 4
    - Tijdens de laatste drie maanden kon ik door de werklast geen tijd besteden aan het ontwikkelen van nieuwe ideeën. (*omgekeerd gescoord*)
    - Ik heb de indruk altijd over veel tijd te beschikken om alles gedaan te krijgen.
    - Ik beschik precies over de juiste hoeveelheid tijd en werklast om alles goed te doen.
    - Ik heb het gevoel dat ik altijd onder tijdsdruk werk in mijn job. (*omgekeerd gescoord*)
  - Interne consistentie:  $\alpha = 0.775$
- schaal 1 tot 5 voor alle dimensies
  - 1 = helemaal niet akkoord
  - 2 = eerder niet akkoord
  - 3 = neutraal
  - 4 = eerder akkoord
  - 5 = helemaal akkoord

## 4. De Uitkomst: Intrapreneurship

### Innovatief werkgedrag (Janssen, 2000)

- Dimensie: opwekken van ideeën
  - Items: 3
    - nieuwe ideeën ontwikkelen voor moeilijke problemen
    - nieuwe werkmethodes, -technieken, of -instrumenten uitzoeken
    - originele oplossingen voor problemen bedenken
  - Interne consistentie:  $\alpha = 0.875$
- Dimensie: promoten van ideeën
  - Items: 3
    - steun losmaken voor innovatieve ideeën
    - goedkeuring verwerven voor innovatieve ideeën
    - enthousiasme opwekken voor innovatieve ideeën bij invloedrijke mensen uit de organisatie
  - Interne consistentie:  $\alpha = 0.892$
- Dimensie: realiseren van ideeën
  - Items: 2
    - innovatieve ideeën systematisch invoeren in de werkomgeving
    - het nut van innovatieve ideeën evalueren
  - Interne consistentie:  $\alpha = 0.823$
- schaal: 1 = nooit tot 7 = altijd
- vraagstelling: in welke mate pas je volgende zaken toe in je werkomgeving

## Bibliografie

2008. Final report of the expert group entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies: European comission.
2010. Google's 5 tools to lure and retain the best. (cover story). *HR Specialist*, 8(8): 1-2.
- Baltussen, L. 2011. Betere overheid begint bij ambtenaar, *Knack*: 106. Belgie: Roularta.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. 1993. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2): 103-118.
- Bem, D. J., & Allen, A. 1974. On predicting some of the people some of the time: The search for cross-situational consistencies in behavior. *Psychological Review*, 81(6): 506.
- Bosma, N., Stam, E., & Wennekers, S. 2010. Intrapreneurship - An international study, *EIM Research Reports*.
- Bosma, N., Wennekers, S., & Amorós, J. E. 2012. Global Entrepreneurship Monitor 2011 Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial employees across the globe: 237: Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Cools, E. 2011. Understand styles in organizational behaviors: A summary of insights and implications. In L.F. Zhang, R. J. Sternberg, & S. G. Rayner (Eds.), *Handbook of intellectual styles: preferences in cognition, learning, and thinking*: 331-354. New York: Springer.
- Cools, E., & van den Broeck, H. 2007a. Development and Validation of the Cognitive Style Indicator. *Journal of Psychology*, 141(4): 359-387.
- Cools, E., & van den Broeck, H. 2007b. The hunt for the heffalump continues: can trait and cognitive characteristics predict entrepreneurship orientation? *Journal of small business strategy*, 17(1).
- Crant, J. M. 1996. The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3): 42-49.
- Crant, J. M. 2000. Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3): 435-462.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2000. The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4): 227.
- Fry, A. 1987. The Post-It Note: An Intrapreneurial Success. *SAM Advanced Management Journal (07497075)*, 52(3): 4.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. 2002. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3): 253.
- Janssen, O. 2000. Job demands, perceptions of effort--reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(3): 287-302.
- Kelley, D., Bosma, N., & Amorós, J. E. 2011. Global Entrepreneurship Monitor - 2010 Global Report, *Global Entrepreneurship Monitor*: 60: GEM Consortium.
- Krohe Jr, J. 2010. IF YOU LOVE YOUR PEOPLE, set them free. *Conference Board Review*, 47(5): 28-37.
- Kuratko, D. F. 2007. *Corporate Entrepreneurship*: Foundations and trends in Entrepreneurship.
- Kuratko, D. F., & Hornsby, J. S. 2010. Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument: Kelley School of Business, Indiana University College of Business Administration, Kansas State University.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & G.Covin, J. 2011a. Building cultures to support intrapreneurship, *Corporate innovation & Entrepreneurship*, 3rd ed.: 276-293: South -Western.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & G.Covin, J. 2011b. Capturing the entrepreneurial orientation of the firm, *Corporate innovation & Entrepreneurship*: 71-73: South Western Cengage Learning.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & G.Covin, J. 2011c. Corporate strategy and entrepreneurship, *Corporate Innovation & Entrepreneurship* 3rd Edition ed.: 155-158: South Western Cengage Learning.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & G.Covin, J. 2011d. The Entrepreneurial imperative in Established organizations, *Corporate Innovation & Entrepreneurship* 3rd ed.: 3-25: South Western Cengage Learning.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & G.Covin, J. 2011e. Entrepreneurship in Nonprofit and Government organisations, *Corporate Innovation & Entrepreneurship* 3rd Edition ed.: 113-144: South Western Cengage Learning.

- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & G.Covin, J. 2011f. How entrepreneurship takes different forms, **Corporate Innovation & Entrepreneurship** 3rd ed.: 85-112: South Western Cengage Learning.
- Mintzberg, H. 2003. **The strategy process: concepts, contexts, cases**: Prentice Hall.
- Mischel, W. 1977. The interaction of person and situation. In D. Magnusson, & N. S. Endler (Eds.), **Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology**: 333–352. Hillsdale: Erlbaum.
- Monson, T. C., Hesley, J. W., & Chernick, L. 1982. Specifying when personality traits can and cannot predict behavior: An alternative to abandoning the attempt to predict single-act criteria. **Journal of Personality and Social Psychology**, 43(2): 385.
- Morris, M., Kuratko, D., & Covin, J. 2008. **Corporate Entrepreneurship & Innovation**: South-Western.
- Parker, S. K. 1998. Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. **Journal of Applied Psychology**, 83(6): 835-852.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. 2010. Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. **Journal of Management**, 36(3): 633-662.
- Ramaswami, R., & Mackiewicz, A. 2010. Igniting innovation: How hot companies fuel growth from within: Ernst & Young.
- Read, S., & Dew, N. 2008. Sole survivor, **Business Life**.
- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. 2000. Development and Content Validation of a 'Hyperdimensional' Taxonomy of Managerial Competence. **Human Performance**, 13(3): 205.
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. 2007. **New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century** (Seventh Edition ed.): Mc Graw - Hill
- Venken, K. 2005. E-leren wordt zichtbaar gemeenschappelijk, **K.U.Leuven Campuskrant**. Leuven.





Kennispartner



ISBN-NUMMER: 9789078858904  
D/2012/11.885/03